



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**Інститут публічної служби та управління
Кафедра публічного управління та регіоналістики**

к.держ.упр. Тодорова О.Л.

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни**

«ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ»

Схвалено Вченою радою Інституту
публічної служби та управління
Протокол № 1 від 31.08.2022.

Одеса – 2022

Основи стратегічних комунікацій: Конспект лекцій. Укладач: О.Л. Тодорова. «Одеська політехніка». 2022. 112 с.

Конспект лекцій укладено відповідно до робочої програми навчальної дисципліни «Основи стратегічних комунікацій».

Мета, цілі та завдання дисципліни впливають із завдання освітньо-професійної програми щодо підготовки фахівців на першому рівні вищої освіти, яка передбачає надання здобувачам вищої освіти знань та формування компетентностей, достатніх для успішного виконання професійних обов'язків у сфері публічного управління та адміністрування, які спрямовані на сталий суспільний розвиток, реалізацію соціально-економічних реформ, використання прогресивних практик публічного управління на місцевому, регіональному та державному рівні.

Ключові слова: сутність стратегічних комунікацій, система стратегічних комунікацій, принципи формування системи стратегічних комунікацій; визначення цілі і місії стратегічних комунікацій організації; зацікавлені сторони, цільові аудиторії, інструменти формування поля довіри та зміни поведінки зацікавлених сторін; наратив, ключове повідомлення; формування концепції комунікаційної діяльності організації в досягненні стратегічних цілей; суспільні відносини у сфері стратегічних комунікацій; модель комунікативної взаємодії між ключовими суб'єктами стратегічних комунікацій.

ЗМІСТ

Тема 1. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ, ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ	4
Тема 2. СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ: ЕЛЕМЕНТИ, ПРИНЦИПИ, ПІДХОДИ.....	29
Тема 3. СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ: ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ, РІВНІ, ПОРЯДОК РОЗРОБЛЕННЯ.....	37
Тема 4. МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ КОМУНІКАЦІЙ.....	55
Тема 5. АЛГОРИТМ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОЦІНКИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	70
Тема 6. ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ: ЗАРУБІЖНИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД.....	98

ТЕМА 1: СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ, ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ

1.1. Вступ до дисципліни. Довіра як стратегічна мета взаємодії органів публічної влади і суспільства.

Стрімкий розвиток індустрії впливу й інформаційно-комунікаційних технологій, поява нових способів маніпуляції, інформаційні війни, зовнішня агресія та недостатня увага з боку органів публічного управління комунікаціям як дієвому інструменту політики тощо вимагають використання дієвого інструментарію, ефективнішої діяльності державних інституцій, узгодженість взаємодії суб'єктів публічного управління і між собою, і з інститутами громадянського суспільства та бізнес-структурами, а також значну підтримку та розуміння суспільством державної політики, діяльності органів публічної влади.

Аналіз сучасного стану розвитку інформаційно-комунікаційного простору, ефективності комунікативної політики України, рівня довіри громадян до публічних інститутів, підтримки реформ та суспільних змін, позиції держави у світових рейтингах конкурентоспроможності, вимоги та очікування міжнародної спільноти свідчить про достатню кількість вагомих кроків, проте ще не повну інституційну спроможність органів публічної влади до такої різновекторної діяльності. Отже, в цьому контексті, насамперед має бути забезпечено узгоджену взаємодію між усіма складовими системи публічного управління щодо цілепокладання, прогнозування, планування та програмування, відкритість та прозорість їх діяльності, залученість громадян до державотворчих процесів, підтримка міжнародної спільноти та належне використання комунікаційних можливостей держави.

Також має бути чітке розуміння, що комунікації є інтегральною складовою демократії та належного врядування, тому держава має формувати свої підходи до комунікації так, щоб приділяти їм увагу не тільки на рівні покращення інструментарію, а й на рівні залучення необхідної кількості стейкхолдерів до процесу вироблення політики та реалізації стратегій і програм розвитку.

Зазначені виклики та загрози стають передумовою запровадження такого методологічного інструментарію, як **стратегічні комунікації**, професійне використання яких здатне акумулювати нематеріальні ресурси системи публічного управління, громадянського суспільства, бізнесу, міжнародної спільноти для формування ресурсу довіри з метою досягнення згоди в напрямі реалізації стратегічних цілей розвитку держави.

У найбільш широкому розумінні «стратегічні комунікації» є процесом інтеграції досліджень сприйняття аудиторії та зацікавлених сторін (стейкхолдерів) і врахування отриманих результатів під час реалізації політики, планування та операцій на кожному рівні.

Стратегічні комунікації – це спрямування за одним вектором великої кількості різних видів діяльності (наприклад: політичний процес, зв'язки з громадськістю, інформаційні операції тощо), кожна з яких справляє вплив на підтримку національних цілей.

Стратегічні комунікації, по суті, означають обмін (під час спілкування) смислами/ідеями на підтримку національних цілей (тобто стратегічно). Для цього процесу слухати є так само важливим, як і «транслювати».

Стратегічні комунікації передусім є діяльністю з гармонізації тем, ідей, образів і дій.

Прийнято вважати, що стратегічні комунікації – це не просто питання «повідомлення», «відправника» і «отримувача» за класичною схемою комунікативного акту. *Стратегічні комунікації передбачають діалог і підхід до побудови відносин на основі уважного ставлення до культурних та історичних особливостей, місцевих способів ведення справ і виявлення місцевих лідерів думок. Отже, стратегічні комунікації є одночасно і процесом (узгодження слів і справ з метою впливу та надання інформації), і результатом цього процесу.*

Сутність стратегічних комунікацій полягає в тому, що сформульовані для різних цільових аудиторій меседжі не конфліктують не суперечать один одному.

Стратегічна комунікація – це системна комунікація, орієнтована на встановлення довгострокових взаємозв'язків між організацією, її зовнішніми і внутрішніми аудиторіями, які допомагають досягати організаційних цілей.

Стратегічна комунікація орієнтована не стільки на короткочасні потреби/бажання цільових аудиторій, скільки на їх цінності.

Стратегічна комунікація нерозривно пов'язана з управлінськими процесами: планування, регулювання, контроль. Очевидно, що її успіх залежить не лише від ефективності комунікації, але й від ефективності основної діяльності організації.

Стратегічна комунікація завжди орієнтована на життєві цінності цільової аудиторії: свободу, незалежність, прагнення успіху, гордість, кохання, віру тощо. На відміну від зосередження лише на тактичних інтересах, потребах і бажаннях, орієнтація на цінності допомагає встановити довгострокове взаєморозуміння й ефективну комунікацію з цільовими аудиторіями. Ефективними вважаються такі стратегічні комунікації, що не

вичерпуються спрямуванням на одну конкретну цільову аудиторію, а беруть до уваги ймовірні наслідки сприйняття конкретного меседжу всіма іншими можливими цільовими аудиторіями.

Ключовими компонентами процесу реалізації стратегічних комунікацій є:

а) розуміння владою суспільства, його інформування та залучення для просування інтересів і цілей через вплив на сприйняття, настанови, переконання та поведінку;

б) узгодження дій, зображень, висловлювань на підтримку політики й планування з метою досягнення всеосяжних стратегічних цілей (*overarching strategic objectives*);

в) визнання того, що всі операції і види діяльності є важливими компонентами процесу комунікації, оскільки все, що говорить і робить комунікаційний центр – або не спромігся сказати й зробити цей центр, має передбачувані й непередбачувані наслідки для цільових і нецільових аудиторій;

г) визнання того, що стратегічні комунікації є не додатковими діями, а невід'ємною частиною планування та реалізації усіх операцій та видів діяльності.

Сукупність представлених управлінських процедур і операцій об'єднується в рамках управління стратегічними комунікаціями, яке узагальнено визначається як професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як усередині організації, так і між організацією та її зовнішнім середовищем. Така цілеспрямована діяльність полягає у використанні *прийомів, методів, процедур, технологій, що забезпечують ефективну інформаційну та емоційну взаємодію між різного рівня спільнотами та індивідами, що представляють організацію та її середовище.*

У діяльності Уряду стратегічні комунікації – це системна комунікація, орієнтована на встановлення довгострокових взаємозв'язків між органами державної влади та суспільством. Стратегічні комунікації – це дієвий інструмент упровадження системних довготривалих змін та реформ.

На думку фахівців зі стратегічних комунікацій, найважливішими проблемами менеджменту комунікацій є:

- 54,9 % – освоєння результатів розвитку цифрових технологій і соціальних мереж;
- 44,0 % – створення мереж між бізнес-стратегією та комунікацією;
- 37,2 % – вирішення проблем стійкого розвитку і соціальної відповідальності;

35,1 % – задоволення потреб у більшій прозорості та знайдення активної аудиторії;

- 30,1 % – *завоювання і збереження довіри*.

Формування довіри є стратегічною метою взаємодії органів публічної влади і суспільства, що може бути забезпечено тільки спланованим та ефективним комунікаційним процесом. Комунікація – це складова управлінського процесу, інструмент формування довіри до дій уряду чи окремих міністерств та єдиний спосіб досягнення порозуміння і, як наслідок, отримання підтримки задекларованих змін, реалізації стратегій, програм та реформ.

До функції комунікацій у процесі досягнення згоди та формування довіри належать знання, розуміння та прийняття, довіра ж визначається як стратегічна мета (рис. 1). Власне, цей алгоритмічний концепт було взято за основу Міністерством освіти і науки України під час розробки Комунікаційної стратегії МОН 2017–2020.

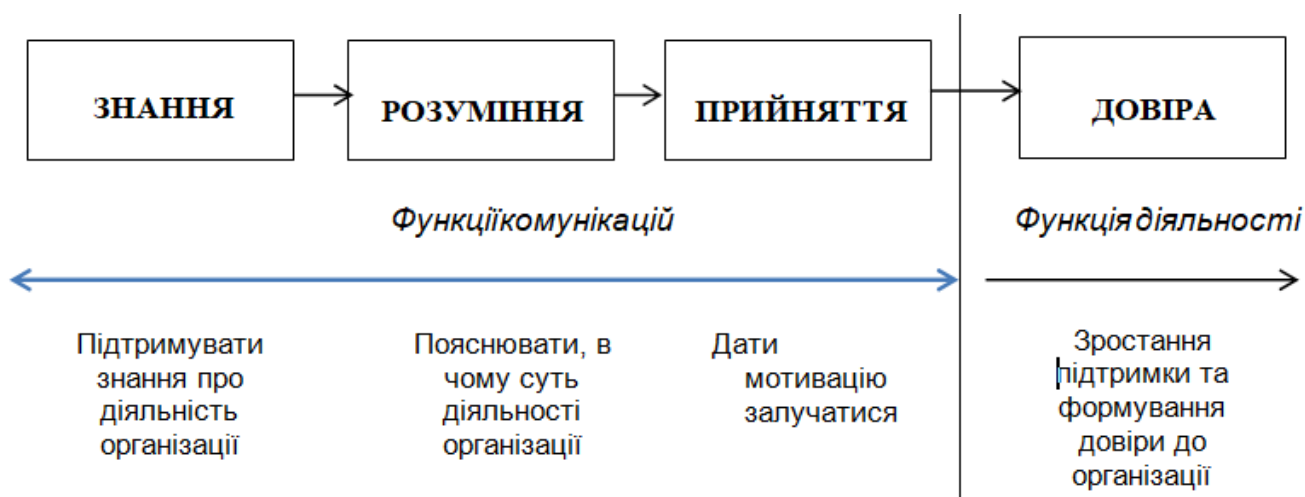


Рисунок 1 – Довіра до організації як стратегічна мета

Комунікації в публічному управлінні – це процес обміну інформацією органів державної влади й органів місцевого самоврядування між різними інституціями суспільства (суб'єктами комунікації).

Цими суб'єктами можуть виступати: державні інституції, бізнес-структури, громади (партії, рухи, спілки), це також обмін інформацією всередині органу влади (Енциклопедія державного управління, 2011, т. 8, с. 267).

Насамперед комунікація є однією з форм існування влади, особливо це стосується публічного простору, публічної сфери. Адже публічність, як загальний принцип публічного управління, означає відкритість та прозорість

функціонування органів влади, забезпечує зв'язок її органів та посадових осіб із суспільством, громадянами (Управління проектами в публічній сфері, 2011, с. 13).

Важливою особливістю нової моделі взаємовідносин політичних та адміністративно-управлінських інститутів і суспільства є орієнтація на чітко визначені та сформульовані цілі, кінцеві результати (а не тільки на виконання бюрократичних правил і процедур), тобто орієнтація на результат, а не на процес та посилення механізмів зворотного зв'язку. Тому актуальною залишається необхідність швидкого і якісного реагування на суспільні імпульси щодо визначення загальних стратегій розвитку.

Сутність стратегічного управління полягає в діяльності органів публічної влади, тобто свідомому виборі пріоритетних у певний історичний період суспільних цінностей, цілей, інтересів та потреб, реалізація яких здійснюється за участю членів суспільства з метою отримання суспільної вигоди в умовах прийнятної суспільної вартості (Інституціоналізація публічного управління, 2019, с. 183). Ефективність стратегічного управління залежить від наявності матеріальних і нематеріальних ресурсів, які є у розпорядженні органів публічної влади.

1.2. «Стратегічні комунікації»: сутність та історія становлення

Детальніше розглянемо сутність та витoki стратегічних комунікацій

Термін «стратегічні комунікації» (СТРАТКОМ) з'явився на слуху у військовому середовищі зовсім недавно (у середині 2001 р. в США), хоча принципи, на які він спирається, були відомі і раніше. Суспільства минулого та сьогодення знали і знають багато способів потрібного впливу на групи людей. Для цього існують зв'язки з громадськістю (ЗГ), публічна дипломатія, інформування під потрібним кутом зору тощо. Все це, зазвичай, відбувається задовго до збройного протистояння, під час самого збройного конфлікту та не закінчується з його завершенням, тобто впливи на свідомість людей і зрештою на їх поведінку взагалі не припиняються, а лише зазнають змін. Важливо зламати волю ворога до супротиву без використання військової сили, як вчив відомий давньокитайський полководець і стратег Сунь Дзи дві з половиною тисячі років тому.

Термін «стратегічні комунікації» з'явився у полі зору дослідників 2001 р., після доповіді Вінсента Вітто, голови наукової ради з оборони (федерального консультативного комітету для надання незалежних консультацій міністрові оборони США). У названій доповіді («Report of the Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination») було висловлено думку, що складні стратегічні комунікації («sophisticated strategic communications») можуть визначати порядок денний і створювати контекст,

який сприятиме досягненню політичних, економічних та військових цілей [9, р. 1].

Незважаючи на те, що у згаданому документі неодноразово звертаються до розглядуваного терміну, його визначення не пропонується. Заявляється, однак, що вимоги до урядових комунікацій під час стихійних лих, передкризових станів, бойових дій значно відрізняються від вимог до довгострокових стратегічних комунікацій. [9, р. 57]. Таким чином, тут окреслюється важлива відмінність стратегічних комунікацій від інших подібних заходів і процесів – *довгостроковість, тобто спрямованість на віддалений результат*. Відповідно, для реалізації заходів із досягнення вказаних цілей повинні бути задіяні стратегічні інструменти й засоби, які дозволяють поступово й планомірно впливати на переконання реципієнтів (тих, кому адресується інформація).

Встановлення порядку денного, на перший погляд, може сприйматися як завдання нижчого рівня порівняно зі стратегічними пріоритетами. Проте порядок денний визначає, про що саме повинні говорити медіа й цільова аудиторія. Якщо для держави важливо, щоб у запланований час увага зосереджувалася на певних подіях і під певним кутом зору, то це – завдання стратегічне.

Наприклад, методами встановлення порядку денного Томас Р. Дай називає створення проблеми, її драматизацію, привертання уваги й спонукання уряду до діяльності для вирішення цієї проблеми [3, с. 64].

Наступну характеристику, не менш значущу – *узгодженість*, дає словник військових та асоційованих термінів Міноборони США. За ним суть стратегічних комунікацій полягає у зосередженні зусиль уряду на розумінні і залученні *ключових (цільових) аудиторій* з метою створення, зміцнення чи збереження сприятливих умов для просування державних інтересів США, використовуючи скоординовані програми і плани, які синхронні з діями всіх інструментів державної влади [6, р. 230]. У цьому визначенні головним ми вбачаємо вказівку на координацію і синхронізацію зусиль для досягнення державних цілей.

Важлива також ще одна характеристика – *залучення ключових аудиторій*, на потреби і реакцію яких можна і слід опиратися для здійснення політики.

У проекті документу 2009 р. під назвою «Політика стратегічних комунікацій НАТО», котрий генеральний секретар А. Расмусен адресував постійним представникам Ради Альянсу, стратегічні комунікації НАТО визначаються ширше. Тут вони характеризуються як *«скоординоване і належне використання комунікативних можливостей і діяльності НАТО –*

публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків із громадськістю, інформаційних та психологічних операцій у разі необхідності для підтримки політики Альянсу, операцій і заходів та з метою просування цілей НАТО». Зазначається, що документ пропонується як основа для дискусії про політику НАТО зі стратегічних комунікацій, отже можна констатувати неусталеність поглядів щодо цього явища [7].

У той же час, порівняно з попередніми характеристиками, у цій дефініції чітко окреслюється інструментарій (публічна дипломатія, зв'язки із громадськістю цивільні та військові, інформаційні та психологічні операції).

Скоріше за все, така структурованість має пояснення, в основі якого програмні документи з безпеки не окремої країни, а групи країн-членів НАТО. Альянс, як колективний військово-політичний актор, мусить мати належно сформульовану мету, завдання й засоби їх здійснення, що й засвідчено у «Політиці стратегічних комунікацій». У засадничих документах НАТО зазначається, що серед політичних цілей організації – поширення демократичних цінностей і проведення консультацій та співпраці з питань безпеки й оборони, забезпечуючи зміцнення довіри. Кінцева мета – запобігання конфліктам. Застосовування військового потенціалу можливе лише у разі недостатності дипломатичних зусиль [4].

Як бачимо, засоби досягнення декларованих цілей НАТО стоять доволі близько до набору засобів стратегічних комунікацій: публічна дипломатія, зв'язки із громадськістю кореспондуються із проведенням консультацій та співпрацею.

Подібність цих підходів можна знайти і в іншому документі - Стратегічній концепції оборони та безпеки членів Організації Північноатлантичного договору, де говориться про спроможність НАТО реагувати на кризові явища перед, упродовж і після конфліктів [1, с. 8–9].

Ілюстрацією наступного кроку в дослідженні суті цього явища може бути Доповідь Міністерства оборони США щодо стратегічних комунікацій 2009 р., де висловлюється думка, що останні слід розглядати як процес, а не набір можливостей, організацій чи окремих заходів. Це інтеграція досліджень сприйняття аудиторії та зацікавлених сторін у ході вироблення політики, планування та операцій на кожному рівні; узгодження множинності складників різних операцій для підтримки національних цілей. При цьому обмін смислами, зворотній зв'язок так само важливий, як і трансляція повідомлень; дії у фізичному просторі також містять інформаційну складову [11].

Незважаючи на ці достатньо ґрунтовні дефініції, 2011 р. на слуханнях у Палаті представників, нижній палаті Конгресу США, було зауважено

відсутність офіційно визнаного урядом і науковими колами визначення стратегічної комунікації і консенсусу щодо пріоритетів для розвитку. Так заявив представник корпорації REND Крістофер Пол, запропонувавши своє робоче *визначення стратегічних комунікацій як узгоджених дій, повідомлень, образів та інших форм участі для інформування, впливу з метою переконання цільової аудиторії на підтримку національних цілей* [10, р. 4–5]. Це бачення, попри відсутність явної новизни порівняно з попереднім, містить ті сутнісні ознаки стратегічних комунікацій, на які цілком можна опиратися для їх застосування у теоретичних дослідженнях та практиці. Вважаємо, що однією з найважливіших характеристик стратегічних комунікацій є саме узгодженість дій і повідомлень у фізичному, інформаційному (та віртуальному) просторах.

Той факт, що спільну для всіх *дефініцію стратегічних комунікацій не схвалено, 2011 р. констатували автори дослідження «Стратегічні комунікації та національна стратегія», опублікованого Центром стратегічних комунікацій НАТО. Як пишуть Пол Корніш, Джуліан Ліндлі-Френч та Клейр Йорк, (Paul Cornish, Julian Lindley-French and Claire Yorke), гнучкий і адаптивний характер стратегічних комунікацій означає, що єдиного визначення не вистачає. При цьому в роботі називаються їх основні складові: інформаційні операції, психологічні операції, публічна дипломатія, зв'язки з громадськістю, військові зв'язки з громадськістю [8, р. 3].*

Неважко помітити, що у наведених характеристиках стратегічних комунікацій, незважаючи на зародження їх ідеї у військових інституціях, *метою названо підтримку національних цілей за допомогою переконання цільових аудиторій*. А така мета цілком лежить і у площині публічного управління. При цьому інструментарій і для військової, і для цивільної сфер багато в чому ідентичний. Цілковита ідентичність неможлива з огляду на специфіку діяльності оборонних структур, хоча у дефініціях військових відомств першою метою називається саме політична (яка, слід вважати, сприятиме досягненню подальших військових цілей у разі неефективності політичних методів). Це нове спостереження – один із підсумків нашого дослідження. Наступна новизна міститься у пропонованій дефініції. І хоча формула дефініції, яка б задовольнила вимоги всіх публічних та наукових акторів, на нашу думку, відображена у наведеній вище пропозиції експерта корпорації REND К.Пола, проте вона також до кінця не сприйнята спільнотою практиків та теоретиків. Інші розглянуті тут визначення (НАТО й Міноборони США), містять елементи, які зайвий раз уточнюють засоби досягнення цілей стратегічними комунікаціями: публічна дипломатія, зв'язки з громадськістю тощо. Парадоксально, але це не сприяє чіткішому окресленню явища, бо набір

засобів, прийомів, технологій та подібного змінюється, що може негативно впливати на розуміння стратегічних комунікацій.

Тому ми використовуватимемо таке визначення: ***стратегічні комунікації – це засоби інформаційного впливу держави, дія яких скоординована в часі і просторі, з метою досягнення цілей національного рівня із залученням зацікавлених сторін.*** Може розглядатися також інший варіант визначення ***стратегічних комунікацій – спрямованість комунікативних засобів усіх зацікавлених політичних гравців на досягнення визначального для країни ефекту.***

2.1. Поняття «наративу»

Британський дослідник і практик у сфері стратегічних комунікацій С. Тетхем (Steve Tatham) пояснював стратегічні комунікації за аналогією з оркестром. Диригентом цього оркестру є уряд як центр влади. Музична партитура – це план стратегічних комунікацій, а сам оркестр складається із різних груп функціональних елементів і (або) ліній операцій (згідно з цим планом). Музика – це наратив (розрахунок того, як тематично та у певній послідовності автори передаватимуть зміст певних подій до аудиторій).

Наратив – це не просто якась історія. Всі музичні інструменти, що мають різноманітні тони та характеристики, працюють в гармонії під час концерту для створення музики, яку б слухачі сприймали. Вплив під час концерту досягається координацією дій диригента, який поєднує різні інструменти відповідно до музичної партитури. Неправильно зіграні музикантом ноти псують злагожденість виконання концерту. Залежно від ефекту, який потрібно досягти, різні частини оркестру мають бути задіяні у різний час чи з різною силою. Темп музики теж змінюється залежно від того, якого ефекту бажає досягти диригент. Вплив концерту на аудиторію виражається її позитивними або негативними реакціями, такими як оплески, сон слухачів або залишення ними концерту. Ці реакції, сприймані як зворотний зв'язок, допомагають диригенту і музикантам виправляти свої недоліки; у разі позитивної реакції вони продовжують концерт із завзяттям. Планування стратегічних комунікацій і робочі групи (які залучають до своєї роботи представників стратегічних комунікацій) відповідно до моделі “оркестру” об'єднують дії таких компонентів і дисциплін, як публічна дипломатія, ЗГ, інформаційні, психологічні та військові операції під контролем уряду згідно з його намірами (метою) впливати на цільову аудиторію відповідно до плану, оцінювати результати, вимірювати реакцію аудиторії і забезпечувати зворотний зв'язок.

Уряд використовує стратегічне спілкування як “парасолькову” дисципліну, щоб ефективно використовувати вищезазначені компоненти та

дисципліни. Щодо різниці між поняттями “нарратив” та “історія”, то американський професор С. Корман (Steve Corman) вважав, що “історія говорить про події в певній послідовності. Нарратив – це система історій”

***Нарратив стратегічний** — контентний елемент інформаційної та пропагандистської діяльності держави, на утвердження якого спрямовується діяльність комунікативних можливостей держави (публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків із громадськістю, тощо) у внутрішніх та зовнішніх цільових аудиторіях. Термін позначає переконливу сюжетну лінію, яка пояснює події аргументовано і формується на підставі існуючих у суспільстві уявлень і цінностей.*

Синонім до терміна стратегічний нарратив використовують «нарратив», «майстер нарратив» або «гранд нарратив». Термін «гранд нарратив» запровадив філософ-постмодерніст Жан-Франсуа Ліотар у 1979 р., і концепція гранд-нарративів стала основою для постмодерністської критики історичної науки. Поняття «гранд нарратив» вчений визначає як позитивістську складову системи стратегічних комунікацій, спрямовану на формування національної єдності, визначення національних ідей, консолідації населення, надання йому зрозумілих трактувань подій. «Гранд нарратив» у межах стратегічних комунікацій — це метаісторія, спрямована передусім (але не виключно) на внутрішню аудиторію. Схожий погляд на концепцію стратегічного нарративу в контексті стратегічних комунікацій подано в дослідженні Г. Дімітріу[1]:

«Серцем стратегічних комунікацій є стратегічний нарратив, переконлива історія, що може пояснити події переконливо і з якої можна зробити потрібний наратору висновок.»

До нарративу як важливого концепту стратегічних комунікацій звертаються й офіційні документи. Наприклад, National Defense Authorization Act of 2012 вказує[2]:

«Комітет збройних сил при Палаті представників США продовжує підтримувати інформаційні операції та стратегічні комунікації як важливий інструмент для протидії ворожим нарративам (enemy narratives), а також взаємодії із світовим співтовариством.»

Стратегічний нарратив є незамінним при формуванні національної історії та ідеології. Ворожі нарративи дискредитують загальнонаціональну парадигму, ставлячи під сумнів чинну державну стратегію. До ворожих нарративів українській державі можна віднести концепцію русского миру, яку керівництво РФ використовує для консолідації російського суспільства і ведення інформаційної і реальної війни, загрожуючи національній безпеці іншої держави. До сьогодні відсутнє єдине розуміння концепції стратегічного нарративу.

Структура наративу

Стратегічний наратив складається з послідовності дій, які у своїй єдності утворюють можливості для вирішення конкретного завдання — впливу на реципієнта. Мета побудови наступного алгоритму дозволяє формувати наратив залежно від сфери його застосування, цільових аудиторій, мети процесу нарації тощо, та ідентифікує функції висловлювань, публікацій, месиджів, здійснює аналіз переконань наратора, чітко встановлюючи його мету. На думку Е.Окс і Л.Капс[3], структура наративу включає наступні пункти:

обстановка — інформація про час, місце знаходження;

несподівана подія — щось непередбачуване або проблематичне;

психологічні/фізичні реакції — зміни в емоційному або психологічному стані;

незаплановані дії — нецілеспрямовані дії та поведінка;

спроба — поведінка, що ініціює спробу вирішити проблемну ситуацію;

наслідки — наслідки психологічного або фізіологічного відклику.

Найпереконливішу **модель наративу** (delineating story patterns) запропонував в 1972 році соціолінгвіст Вільям Лабов. Наратив складається з анотації (abstract), орієнтації (orientation), кульмінації (complicating action), розв'язки (resolution), оцінки (evaluation), фіналу (coda)[4].

Наратор, вибудовуючи наратив, намагається відповісти на такі *запитання*:

Анотація (Abstract). Як це все сталося і з чого усе почалося?

Орієнтація (Orientation). Хто/що були у це задіяні, коли й де?

Кульмінація (Complicating Action). Що ж трапилось?

Розв'язка (Resolution). Чим же це, зрештою, закінчилось?

Оцінка (Evaluation). Як до цього ставитися?

Фінал (Coda). Що це все означає?

Наративи вибудовуються суголосними до базових архетипів суспільства, характерних для кожного соціуму. Подія перетворюється у наратив унаслідок представлення її як сукупності взаємозалежних дій, що розгортаються з єдиною центральною темою. Створений наратив має особливу логіку пояснення та може пояснити як і чому відбуваються певні події. Щоб стратегічний наратив був ефективним, він має входити в резонанс із цінностями, інтересами цільової аудиторії

2.2. Поняття «цільової аудиторії»

Цільова аудиторія — група людей, на яких розраховано певний товар, продукт, художній твір, послугу тощо. Цільова аудиторія може визначатися як до пропозиції товару чи ідеї, так постфактум за вивченням поточної ситуації.

Люди у своїй діяльності прагнуть визнання з боку інших. Однак для того щоб товар знайшов свого покупця, послуга клієнта, а витвір мистецтва своїх поціновувачів вони повинні відповідати їхнім вимогам, смакам, звичкам, інтересам, стосуватися актуальних для них тем. Люди різні й у різних людей смаки, інтереси, потреби, досвід різні тому часто неможливо запропонувати щось таке, що сподобалося б усім. Об'єктивно люди поділяють на окремі сукупності з багато в чому спільними рисами і відповідно схожими реакціями. Одна з таких сукупностей обрана як орієнтир при виготовленні та поширенні товару, послуги, ідеї і є цільовою аудиторією. Відповідно товар, послуга чи ідея або зумисне розробляються з розрахунком на цю аудиторію, або ж подаються в специфічний для цієї аудиторії спосіб.

Цільова аудиторія визначається в термінах тих *параметрів, які поділяють людство на однотипні за реакціями в певному аспекті групи*. Типовим є виділення цільової аудиторії на основі *статі, віку, доходів, освіти, місця проживання, фаху тощо*.

- **Широта охоплення** — процент людей, які належать до цільової аудиторії і які мають бути ознайомлені з комунікаційною кампанією за даний проміжок часу.
- **Частота повторення** — величина, що показує, скільки разів середній представник цільової аудиторії повинен познайомитися з ключовим повідомленням.
- **Спеціальні заходи** — заходи, що їх уживають з метою донесення до цільової аудиторії конкретних повідомлень, наприклад, прес-конференції, церемонії урочистих презентацій тощо.

Кожна цільова аудиторія має свої особливості сприйняття певної теми, свої цінності та острахи, свій стиль спілкування. Наприклад, ключові повідомлення для студентів, пенсіонерів та представників місцевої адміністрації будуть різні, хоча базовані на одній ідеї. Саме тому слід детально вивчити особливості кожної цільової аудиторії перед формулюванням ключових повідомлень та розробити їх для кожної цільової аудиторії

Короткі узагальнення.

Успіх реалізації Стратегії розвитку будь-якої організації (державної, публічної, приватної, громадської) безпосередньо залежить від ефективності комунікаційної діяльності, яка повинна бути організованою, планованою та націленою на підтримку довгострокових стратегічних цілей відповідної інституції. Важливо усвідомлювати, що комунікація заради комунікації не має

сенсу, і що всі методи та засоби комунікації, які використовує організація, є лише засобами досягнення загальної стратегічної мети.

Стратегічні комунікації – це не вид комунікаційної діяльності, а особливі принципи управління комунікаційним процесом!

Для стратегічних комунікацій є характерні ознаки, не властиві іншим видам комунікацій: інтеграція складових комунікаційної стратегії, просторово-часова синхронізація комунікацій і комунікаційних процесів, наратив (меседж, який не вичерпується спрямуванням на одну конкретну цільову аудиторію, а враховує ймовірні наслідки сприйняття конкретного меседжу іншими можливими цільовими аудиторіями).

Ураховуючи, що *основна мета стратегічних комунікацій – це зміна поведінки цільової аудиторії*, підходи до реалізації комунікаційної стратегії потребуватимуть суттєвих структурних змін і перерозподілу комунікаційних потоків, перегляду процедур обміну інформацією, застосування новітніх технологій та способів поширення інформації, осучаснення технічного оснащення тощо.

Планування та розробка стратегічних комунікацій – це проектна діяльність у сфері стратегічного планування та управління комунікаційним процесом за принципами стратегічної комунікації.

Із вищезазначеного зрозуміла його поліфункціональність відносно комунікаційної діяльності:

- 1) може стосуватися розроблення проекту комунікаційної кампанії;
- 2) може бути пов'язана з формуванням прообразу конкретного стану – розробка концепції стратегічних комунікацій, програми комунікаційних заходів, комунікаційної стратегії конкретної організації;
- 3) може бути орієнтована на розробку конкретного комунікаційного продукту/послуги.

Таким чином, планування та розробку стратегічних комунікацій можна розглядати на трьох рівнях: стратегічному – розроблення системи стратегічних комунікацій організації (наприклад, для Центральних органів виконавчої влади для забезпечення успішної реалізації реформ); тактичному – проектування комунікаційної стратегії; операційному – проектування комунікаційних кампаній для різних етапів реалізації Стратегії розвитку організації; проектування інформаційних продуктів.

Запорука ефективної стратегічної комунікації — це побудова комунікаційної стратегії на основі місії, цілей, завдань та плану розвитку організації.

Внутрішня комунікація допомагає мотивувати співробітників, простіше впроваджувати зміни в організації, реалізовувати програми навчання

персоналу та багато іншого. Наприклад, якщо компанія, яка виробляє програмне забезпечення, хоче поліпшити клієнтський сервіс, цьому сприятиме внутрішня комунікація, яка просуває цінності та принципи такі як взаємоповага та особистий розвиток. Комунікаційна стратегія має, серед іншого базуватися на цих цінностях та включати в себе тематичні комунікаційні кампанії які інформують співробітників щодо принципів якісного клієнтського сервісу, мотивують проходити курси підвищення кваліфікації тощо.

Зовнішня складова стратегічної комунікації найчастіше спрямована на залучення та утримання клієнтів, формування позитивного публічного іміджу організації як партнера та роботодавця. Вона допомагає досягнути таких цілей організації як підвищення прибутків, спрощення співпраці з партнерами та залучення талантів.

У випадку громадських та політичних організацій основними цілями, яких можна досягнути за допомогою стратегічної комунікації буде залучення прихильників та волонтерів, публічне просування та адвокація ініціатив. А внутрішні комунікації так само, як і у бізнесі, допомагають підвищити мотивованість співробітників та ефективність їхньої роботи.

2.3. Визначення цілей організації за комунікаційними категоріями: «інформування», «залучення» («забезпечення участі»).

Інформування громадськості – систематична робота з поширення інформації через усі доступні канали інформування, тобто способи донесення інформації (ЗМІ, телефонні лінії, консультативну роботу тощо), спрямована на громадськість у цілому, певний її сегмент або окремих індивідів.

По суті, це робота з налагодження містків розуміння між місцевою владою та громадою. Цілі діяльності з інформування громадськості полягають у тому, щоб сприяти рівному доступу усіх груп населення до послуг та участі в вирішенні справ через надання повної та достовірної інформації.

Згідно з Європейською хартією місцевого самоврядування, що була підписана державами-членами Ради Європи у 1985 р. та набула чинності для України в 1998 р., «право громадян на участь в управлінні державними справами є одним з демократичних принципів ... і це право може безпосередньо здійснюватись саме на місцевому рівні».¹ Для того, щоб забезпечити цю участь усіх мешканців громади, передусім необхідно їх систематично інформувати про життя та важливі зміни громади.

Таким чином, інформаційну роботу можна розглядати як інвестицію в соціальний розвиток громади, що при систематичному підході призведе до згуртованості громади, мінімізації конфліктного потенціалу та вирішення кризових точок взаємодії у трикутнику влада–громадськість–громадяни.

Якісне *інформування* допоможе досягти високої обізнаності серед населення, споживачів послуг, про мету та діяльність організації, а також сформуванню їхньої довіри до цієї установи.

Тож у жодного жителя не буде сумніву, що кошти громади, Уряду та міжнародної допомоги були витрачені ефективно і правильно.

Інформування та комунікація з цільовими аудиторіями та стейкхолдерами (мешканцями, майбутніми споживачами послуг), – це спланована, керована, постійна та системна робота. Кілька оголошень про чи сподівання, що всі й так дізнаються про діяльність та результати, не допоможе сформуванню довіри серед громадян до організації та вашої роботи. А людина, яка нічого не знає про мету і переваги, може не довіряти, мати заздалегідь сформоване негативне ставлення чи упередження.

Щоб цього уникнути, варто спланувати та впроваджувати роботу з громадянами через інформаційні кампанії.

ЩО ПОТРІБНО ПЕРЕД ПОЧАТКОМ РОБОТИ? ТРИ КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ

1. Як мешканці дізнаються про те, що цілі нашої діяльності, які послуги ми надаємо, які заходи реалізуємо та почнуть користуватись послугами, чи можуть бути залучені до вироблення рішень?

2. Як показати мешканцям, що кошти на створення були витрачені ефективно?

3. Як зробити так, щоб мешканці з довірою ставились до нашої організації?

Далі детальніше розібраний кожен крок планування інформаційної кампанії.

ТРИ ОСНОВНІ КРОКИ У ПЛАНУВАННІ
ІНФОРМАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ:



Зрозуміти, де ми перебуваємо: аналіз потреб і проблем.



Визначити, де ми хочемо бути: постановка завдань, цільових аудиторій та ключових повідомлень.



Спланувати, як ми туди потрапимо: розробка плану з вибором каналів та інструментів інформування, а також методів оцінки ефективності кампанії.

Зрозуміти, де ми перебуваємо: аналіз потреб і проблем.

Спланувати, як ми туди потрапимо: розробка плану з вибором каналів та інструментів інформування, а також методів оцінки ефективності кампанії.

Визначити, де ми хочемо бути: постановка завдань, цільових аудиторій та ключових повідомлень.

Інформаційна кампанія – це спланований із певними цілями та завданнями потік інформації, який необхідно донести до обраних груп людей через визначений набір каналів інформування та інструментів надання інформації.

Ефективна кампанія означає, що поінформовані вами групи людей знають і розуміють те, що ви їм розповідали.

Для того, щоб ефективно і правильно донести інформацію до людей, що будуть користуватися нашими послугами, варто зрозуміти, кого ми будемо інформувати; яка ситуація в громаді/громадах; де люди отримують інформацію та новини. Тобто зрозуміти, де ми є зараз і яка наша вихідна точка комунікації з мешканцями.

Якщо ми, наприклад плануємо організацію ЦНАПу в громаді, то щоб зробити його доступним і зручним для всіх мешканців громади, надзвичайно важливим є залучення якомога ширших верств громадян – місцевих депутатів, представників місцевих громадських організацій, волонтерів, чоловіків і жінок у рівній мірі та інших категорій населення. Чим активніше відбувається процес залучення різних груп мешканців, тим успішніше проходитимуть реформа децентралізації та передача влади на місця з урахуванням потреб усіх членів громади. **Інформування мешканців громади є одним із перших рівнів залучення громадян.**

Якщо ви успішно проінформували мешканців, то варто переходити до наступного кроку – безпосередньо їхнього залучення в роботу громади. Цей процес не є легким, адже часто люди мають очікування, що якщо вже створили громаду та обрали голову, нехай він усім переймається й за все відповідає.

Важливо пам'ятати, що тільки із залученими та активними мешканцями можна побудувати успішну громаду. Залучення пересічних громадян у процес управління та прийняття ключових рішень у громаді покликане задовольнити потребу свідомої людини бути причетною до влади та контролювати її. Окрім того, працюючи спільно з мешканцями, ви отримуєте відповідальних союзників.

Яка роль залучення населення в реформі децентралізації та розвитку місцевої демократії? Чому залучення громадян важливе?

- Рішення місцевої влади стають ефективнішими.
- Рішення, напрацьовані місцевою владою, краще враховують потреби та інтереси населення, раціональніше використовують наявні ресурси.
- Мешканці починають більше довіряти місцевій владі.
- Відкритий діалог, прозорість прийняття рішень та співпраця місцевої влади і громадян підвищують рівень довіри у суспільстві та сприяють розвитку громади.
- Відповідальність мешканців зростає.
- Відчуваючи свою причетність до життя громади, мешканці починають більш дбайливо ставитися до спільного простору, майна та інфраструктури. ...

Чому важливо залучати на різних етапах діяльності?

Громадяни, беручи участь в управлінні, активніше спілкуються один з одним, обговорюють важливі проблеми та шукають спільні шляхи вирішення.

Між ними зростає взаємодовіра, порозуміння, посилюється відчуття приналежності до однієї спільноти та знижується соціальна напруга.

Такий підхід дає можливість місцевим радам ставати осередком розвитку місцевої демократії, символом нового і якісного життя для кожного громадянина, може стати майданчиком, на якому місцева влада залучає людей до спільного вирішення проблем та впроваджує процес управління громадою з використанням інструментів місцевої демократії; місцем, де реалізуються громадські ініціативи, розвивають партнерство з жителями громади та будують із ними ефективний діалог.

Що стосується стратегування, залучення має відбуватись як на етапі, коли тільки формується робоча група з стратегій, так і коли він вона повноцінно впроваджується.

Що ж можна зробити?

- Інформувати мешканців про весь перелік доступних для них інструментів, за допомогою яких можна долучитись до роботи громади; про процес і результати залучення громадян.
- Реєструвати запити на отримання публічної інформації, звернення громадян, органи самоорганізації населення.
- Бути місцем для голосування за проекти бюджету участі.
- Надавати приміщення для проведення публічних консультацій.
- Допомогати ініціативним групам збирати підписи за подання на розгляд ради місцевої ініціативи мешканців та за організацію громадських слухань громадянами.
- Бути майданчиком для комунікації влади і мешканців через створення громадських приймалень голови та місцевих депутатів.

Ефективне залучення громадян відбувається в два ключові етапи:

Етап 1. Аналіз поточної ситуації, включно з визначенням рівня залученості мешканців ОТГ, визначення інструментів місцевої демократії, які використовує місцева влада наразі, а також аналіз нормативно-правової бази, що регулює інструменти залучення громадян;

Етап 2. Формування набору інструментів залучення громадян, який буде ефективним у вашій громаді.

Важливо! Подальші рекомендації щодо рівнів залучення мешканців у роботу громади будуть надані з урахуванням напрацювань Кодексу кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень Ради Європи. *Ці рівні ми розглядали на дисципліні, що вивчали на 2 курсі.*

Для ефективного старту роботи із залучення громадян варто оцінити поточну ситуацію з визначенням рівня залученості мешканців ОТГ, формату та інструментів місцевої демократії, що вже використовуються, а також оцінки потреб населення.

На основі результатів аналізу громада може розробити власний план дій з підвищення рівня залучення мешканців, обравши відповідний набір інструментів місцевої демократії.

Оцінка рівня взаємодії громадян із місцевою владою може бути зроблена згідно методики Кодексу кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень Ради Європи.

Для початку варто оцінити, на якому з чотирьох рівнів знаходиться ваша громада у взаємодії з владою: *інформування, консультації, діалог чи партнерство.*

ЕТАП ПЕРШИЙ. ПРОАНАЛІЗУВАТИ ПОТОЧНУ СИТУАЦІЮ ІЗ ЗАЛУЧЕНОСТІ

Ключові кроки цього етапу:

Оберіть для проведення оцінки саме тих, хто представляє найбільші та особливі групи у вашій громаді.

Як місцева влада вже зараз залучає громадян? – *Оцінка рівня взаємодії громадян із місцевою владою;*

В якому стані нормативна база, необхідна для залучення? – *Визначення якості нормативної бази, що регламентує участь;*

Де перебуває громада? – *Оцінка рівнів залучення мешканців.*

Важливо! Для такої оцінки важливо підключити гендерний підхід. Що це означає? Залучити як представників місцевої влади, так і принаймні по одному представнику ключових груп населення в громаді, а саме – представників молоді, підприємців, активних працездатних громадян, пенсіонерів, представників інших соціально незахищених груп населення (особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, люди, що отримують субсидії та державні пільги); представників шкіл, дитячих садочків, лікарень, громадських організацій; працівників державних установ, журналістів, та ін.

Оцінку рівня взаємодії громадян із місцевою владою можна провести чотирма блоками, які розкривають рівні залучення населення

Оцінка за кожним окремим рівнем проводиться для того, щоб можна було визначити сильні та слабкі сторони залучення населення. Наприклад, у громаді може бути високий рівень інформування населення, однак далі інформування взаємодія не розвивається. Або громада використовує інструменти діалогу та партнерства, наприклад, наявна спільна реалізація проектів, однак консультації та обговорення проектів рішень фактично не проводяться. Зробивши оцінку потреб у залученні за кожним окремим рівнем, громада може розробити власний план дій із залучення населення. інформування – оцінка поточної ситуації з інформуванням населення; консультації – оцінка рівня консультацій влади з мешканцями громади; діалог – оцінка стану владно-громадського діалогу; партнерство – оцінка рівня співпраці й партнерських відносин місцевої влади з мешканцями громади.

Визначення якості нормативної бази, що регламентує участь, проводиться для того, щоб проаналізувати наявні умови розвитку місцевої демократії. Якщо в Статуті та Положеннях ОТГ не прописані інструменти

демократії участі, відповідно, мешканці позбавлені демократичних механізмів впливу на місцеву раду.

Однак, наявність цих інструментів у місцевих нормативних актах ще не гарантує їхню доступність для всіх груп населення. Часто органи влади ускладнюють процедуру ініціювання та проведення громадських слухань, місцевих ініціатив, загальних зборів, що фактично унеможлиблює їх використання членами територіальної громади. Наприклад, для того щоб подати місцеву ініціативу на розгляд місцевої ради, членам територіальної громади м. Одеси необхідно зібрати 5000 підписів мешканців на спеціальних підписних листах за місяць. Як наслідок – жодна місцева ініціатива мешканців реалізована не була. Саме тому вкрай необхідним є проведення аналізу процедур організації та впровадження форм місцевої демократії на предмет їхньої реалістичності й легкості у використанні.

Після оцінки рівня та формату, в яких наразі місцева влада співпрацює з мешканцями, варто провести аналіз рівнів залучення населення. Інструменти залучення часто прив'язані до того, на якому з рівнів знаходиться залучення населення в громаді.

Розглянемо рівні залучення та можливі інструменти використання детальніше.

РІВЕНЬ «ІНФОРМУВАННЯ». Відносно низький рівень участі, який зазвичай складається з одностороннього надання інформації від органів державної влади.

«Індикатор рівня»: якщо ви не проводите безпосередні консультації з мешканцями, а про наявні потреби громади вам повідомляють депутати, старости та виконком; якщо ви і без консультацій з мешканцями знаєте, які проблеми в громаді є першочерговими для вирішення, то громадська участь у вашій громаді знаходиться на низькому рівні залучення – рівні «інформування».

МОЖЛИВОСТІ РІВНЯ	ОБМЕЖЕННЯ РІВНЯ
<p>Економія часу та ресурсів. На рівні «інформування» ви обмежуєтесь оприлюдненням рішень і звітів ради на сайті та в ЗМІ.</p> <p>Ви не витрачаєте час своїх співробітників та бюджет на організацію консультацій із мешканцями, вам не потрібно розробляти процедури проведення цих консультацій, вам не потрібно вводити в штат спеціаліста зі зв'язків з громадськістю, процес розробки та вироблення рішень не затягується у часі.</p>	<p>Відсутність консультацій із громадою може призвести до невдоволення мешканців рішеннями та рівнем вирішення проблем у громаді. Неврахування думки громади може призвести до конфліктних ситуацій та акцій протесту, відповідно, до низької зацікавленості населення підтримувати вас на наступних виборах.</p> <p>Падіння рівня довіри до місцевої влади в цілому. Відсутність зворотного зв'язку зменшує ймовірність того, що весь спектр проблем у громаді, особливих потреб певних груп населення (людей похилого віку, батьків з дітьми чи людей з інвалідністю) видимий для місцевої влади.</p>

Які інструменти використовують на рівні інформування:

- оприлюднення інформації на сайті;
- оприлюднення інформації в соціальних мережах; публікації інформації в місцевих ЗМІ;
- відповіді на запити на отримання публічної інформації; щорічне звітування голови; звітування депутатів (на офіційному сайті);
- інформування через громадські слухання.

РІВЕНЬ «КОНСУЛЬТАЦІЇ». Органи місцевої влади просять мешканців громади висловити їхню думку стосовно конкретного питання або політичного процесу. Ініціаторами та авторами тем є органи влади, а не мешканці громади.

«Індикатор рівня»: якщо вам цікава думка громадян, ви докладаете зусилля для того, щоб її почути (організовуєте обговорення, конференції, збори; відкриваєте доступ на засідання місцевої ради; проводите опитування думки мешканців), але при цьому мешканці не є ініціаторами обговорень, то громадська участь у вашій громаді знаходиться на рівні залучення «консультації».

МОЖЛИВОСТІ РІВНЯ	ОБМЕЖЕННЯ РІВНЯ
<p>Ви самостійно встановлюєте порядок денний та перелік питань, що потребують вирішення.</p> <p>Ви отримуєте допомогу експертів та громадянського суспільства лише тоді, коли вам потрібно, залежно від ситуації.</p> <p>Консультуючись із мешканцями громади, ви краще розумієте їхні потреби та проблеми, що допомагає вам оперативної та вчасно реагувати на проблеми та виклики.</p>	<p>Якщо публічні консультації проходять не на постійній основі, владі буде складно налагодити тривалу взаємодію з мешканцями. Відповідно, ефект від консультування носить нетривалий характер.</p> <p>У разі, якщо отримані вами експертні консультації не будуть враховані при розробці рішень, експерти й інститути громадянського суспільства не будуть зацікавлені та мотивовані надавати свої консультації в майбутньому.</p>

Інструменти, що використовуються на рівні «консультації»:

- консультації через громадські слухання;
- консультації через загальні збори;
- відкриті засідання місцевої ради;
- публічні консультації: конференції, круглі столи, стратегічні сесії, оприлюднення проєктів рішень для отримання зворотного зв'язку;
- експертні консультації;
- громадські приймальні депутатів.

РІВЕНЬ «ДІАЛОГ». Будь-яка зі сторін може ініціювати діалог, що може бути широким або ґрунтуватись на основі співробітництва. Широкий діалог – це двостороннє спілкування, яке ґрунтується на взаємних інтересах та потенційно спільних цілях, з метою забезпечення постійного обміну думками. Його межі можуть коливатись від відкритих громадських слухань до спеціалізованих нарад між зацікавленими сторонами та органами влади. Діалог на основі співпраці ґрунтується на взаємних інтересах стосовно окремого політичного процесу. Такий діалог зазвичай веде до вироблення спільної рекомендації, стратегії або законопроєкту. Діалог на основі співробітництва є більш результативним, ніж широкий діалог, оскільки він складається зі спільних, як правило, частих і регулярних зустрічей та має на меті розробку основних політичних стратегій і часто призводить до узгоджених результатів.

«Індикатор рівня»: якщо ви намагаєтесь систематично проводити консультації з мешканцями та представниками різних громадських інституцій, їхні рекомендації та ідеї враховані у проєктах рішень; якщо зацікавлені й активні мешканці звертаються до вас з ініціативами та ідеями, то громадська участь у вашій громаді знаходиться на рівні залучення «діалог».

МОЖЛИВОСТІ РІВНЯ	ОБМЕЖЕННЯ РІВНЯ
<p>Ви отримуєте достатньо високий рівень розуміння вашої політики з боку громадянського суспільства.</p> <p>Ви отримуєте постійну експертну та методичну допомогу у розробці програм, стратегій, інших документів з боку експертів, зацікавлених громадських організацій. Ви сприяєте зростанню активності та відповідальності мешканців за розвиток громади.</p>	<p>Процес діалогу з громадянським суспільством затратний у часі, тому рішення розробляються протягом тривалого терміну.</p> <p>Необхідно встановлювати запобіжники від тієї участі громадян, що не носить конструктивний характер.</p>

Інструменти, що використовуються на рівні «діалог»:

- консультативно-дорадчі органи;
- громадська експертиза;
- місцеві ініціативи;
- діалог через громадські слухання та загальні збори;
- електронні петиції;
- сприяння роботі органів самоорганізації населення;
- спільні робочі групи;
- електронні звернення.

РІВЕНЬ «ПАРТНЕРСТВО». Це найвищий рівень залучення, де громадяни та органи влади тісно співпрацюють, в той час як представники громадянського суспільства продовжують бути самостійними, мають право проводити кампанії та діяти незалежно від партнерських відносин. Партнерство може включати такі заходи, як делегування неурядовим організаціям конкретного завдання, наприклад, у сфері надання послуг, а також форуми участі й створення органів із прийняття спільних рішень, включаючи питання фінансового забезпечення.

«Індикатор рівня»: якщо ви разом з організаціями громадянського суспільства та мешканцями громади несете спільну відповідальність за разом розроблені та прийняті рішення; якщо ви не боїтесь делегувати повноваження ОСНам (органам самоорганізації населення), довіряєте громадським організаціям проведення соціальної роботи та фінансуєте її; якщо ви віддаєте частину бюджету розвитку на реалізацію проєктів мешканців, то громадська участь у вашій громаді знаходиться на рівні «партнерство».

МОЖЛИВОСТІ РІВНЯ	ОБМЕЖЕННЯ РІВНЯ
<p>Партнерство влади та громадянського суспільства допомагає забезпечити сталий розвиток громади, знижує конфліктність у громаді, активізує мешканців, стимулює соціально-економічний розвиток.</p> <p>Мешканці, відчуваючи свою причетність до життя громади, готові витратити власні сили, ресурси та час на досягнення спільної мети.</p> <p>Підвищується рівень довіри між громадянами та органами місцевої влади.</p>	<p>Процес налагодження партнерства складний та довготривалий.</p> <p>Він має будуватись на довірі й готовності працювати системно та тривало, з боку як посадових осіб місцевого самоврядування, так і громадянського суспільства.</p>

Інструменти, що використовуються на рівні «партнерство»:

- конкурси проектів для інститутів громадянського суспільства;
- спільні проекти, побудовані на принципах співфінансування;
- спільна розробка рішень;
- спільна розробка та виконання програм розвитку.

РІВЕНЬ «ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ». Рівні участі громадян тісно пов'язані з процесом вироблення управлінських рішень. На кожному з етапів прийняття рішень рівень участі мешканців може коливатись від низького до високого. Розглянуті інструменти місцевої демократії можуть дати можливість органам місцевого самоврядування та громадським організаціям підвищити рівень громадської участі на кожному з етапів вироблення управлінських рішень. До зазначених вище рівнів участі громадян, за якими проводилась оцінка, Міжнародна асоціація громадської участі додає ще один – уповноваження. Це найвищий рівень партисипативної демократії, який характеризується тим, що остаточне прийняття рішень знаходиться в руках громадськості. Для цього рівня притаманне використання таких інструментів, як:

- бюджет участі;
- делегування повноважень органам самоорганізації населення;
- соціальне замовлення.

Однак, в Україні цей рівень поки що працює дуже короткостроково чи взагалі відсутній.

Зверніть увагу!

Гендерний підхід до аналізу рівня залученості населення. Аналізуючи рівень залученості населення, варто проаналізувати детальніше, які групи населення і на якому рівні залучені. При цьому треба пам'ятати про гендерний підхід. Тобто, залучаючи певні групи, важливо слідкувати за залученням всіх

верств населення та соціальних груп, незалежно від віку, статі та соціального статусу.

Обов'язково залучайте до справ місцевого рівня:

людей похилого віку, молодь 18-29 років та підлітків 14-18 років, котрі будуть майбутніми виборцями та впливатимуть на національну й муніципальну політику;

в рівній мірі жінок та чоловіків;

представників етнічних та національних меншин, вразливі категорії населення, наприклад, переселенців, людей із інвалідністю;

представників громадянського суспільства.

Інструменти залучення

Інструменти залучення – це спосіб громадян впливати на прийняття рішень в громаді.

Українське законодавство та підзаконні нормативно-правові акти передбачають такі основні інструменти залучення громадян:

- запити;
- звернення;
- петиції, серед яких електронні;
- місцеві ініціативи;
- публічні консультації;
- громадські слухання;
- консультативно-дорадчі органи;
- громадська експертиза;
- органи самоорганізації населення;
- загальні збори;
- громадський бюджет та громадська експертиза.

Такі інструменти як запит, звернення, петиція – це базові форми залучення громадян, що не потребують високого рівня їхнього включення та можуть застосовуватись ситуативно.

Найскладнішими з точки зору залучення й організації є консультативно-дорадчі органи, органи самоорганізації населення та громадський бюджет. Застосування таких інструментів варто добре спланувати та проінформувати мешканців про особливості роботи з такими інструментами.

ТЕМА 2: СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ: ЕЛЕМЕНТИ, ПРИНЦИПИ, ПІДХОДИ

Основні елементи, функції комунікативного процесу

Виходячи з теорії комунікації, у *процесі обміну інформацією* можна виділити *чотири базових елементи*:

- 1) відправник (джерело, комунікатор);
- 2) повідомлення;
- 3) канал;
- 4) одержувач (реципієнт, адресат).

Відправник (джерело, комунікатор) - особа, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її, чия мета полягає в тому, щоб надати той чи інший вплив на одержувача; передає певне повідомлення.

Джерело повідомлення

В якості джерела можуть виступати окремі індивіди, групи людей, суспільні інститути (державні установи, політичні партії, громадські організації, фірми тощо). В останньому випадку ми маємо справу з певною абстракцією, адже кінцевим відправником і одержувачем завжди є одинична людина.

Джерело є ініціатором комунікативного процесу, який починається тільки тоді, коли у відправника виникає потреба у створенні та передачі будь-якого повідомлення. Слід мати на увазі, що творець повідомлення не завжди виступає в ролі комунікатора, безпосередньо це повідомлення передавального (дане положення стосується масової комунікації).

Відправник (джерело) намагається заздалегідь визначити, якого роду враження повинне скластися в одержувача від переданого повідомлення, тобто як інформація буде сприйнята і інтерпретована одержувачем. При цьому немає гарантії, що одержувач зрозуміє відправника саме так, як хотів би останній.

Повідомлення - *власне інформація, що представляє собою цілісну систему взаємопов'язаних одиниць закодованих сигналів, що відрізняються новизною або несхожістю на попередній досвід пізнання про тих чи інших явищах буття, закодована за допомогою символів*. Повідомлення може бути зашифроване і передане з допомогою вербальних і (або) невербальних знаків, символів, що містять ті чи інші смисли.

Повідомлення - це вже осмислена і відповідним чином закодована інформація.

Канал - *спосіб або засіб, за допомогою якого повідомлення передається від джерела інформації до одержувача*.

Функціональна характеристика повідомлення (комунікативного акту) може бути дана в залежності від його спрямованості, основної комунікативної задачі.

Р. Dimbleby і Р. Бертон називають *шість функцій повідомлень і комунікативних актів*:

- 1) попередження;
- 2) рада, порада;
- 3) інформація;
- 4) переконання;
- 5) вираження думки;
- б) розвага.

Ця класифікація функцій є прагматичною, тобто пов'язаною з вживанням комунікативних засобів для досягнення певних цілей.

Разом з тим, в процесі комунікації, варто пам'ятати, що на прийняття та засвоєння інформації (повідомлень) впливають особливості їх побудови. **Тут варто запам'ятати поняття:**

Когнітивна інформація (від лат. *cognitio* - "пізнання, пізнавання, пізнання") - інформація, яка розпізнається, витягується, інтерпретується і переробляється когнітивною системою живих істот.

Експресивна комунікація - проявляється у вираженні почуттів, емоцій у процесі комунікації через вербальні і невербальні засоби. В залежності від того, який спосіб передачі почуттів і емоцій обраний, експресія може значно посилити або послабити інформаційну функцію комунікації.

2. Умови здійснення, характеристики та функції стратегічних комунікацій

Важливим у контексті висвітлення даного питання є обґрунтування стратегічної складової комунікації.

Зважаючи на дослідження Е. Голдман, звернемо увагу, що **основою стратегічних комунікацій є управління сприйняттям**, в якому найважливішу роль має відігравати координація інформаційних потоків, ідей, дій і рішень, спрямована на приведення сприйняття цільових аудиторій у відповідність із цілями державної політики.

Виходячи з цього, **комунікації стають стратегічними за таких умов:**

– ключові повідомлення адаптовані до багатьох диверсифікованих цільових аудиторій (а не до найзагальнішої, чи, навпаки, однієї вузької аудиторії);

- комунікації здійснюються безперервно протягом тривалого відтинку часу (а не одиничним чином у визначений момент часу);
- комунікації зосереджені на інтересах і потребах реципієнтів (а не відправників);
- ключові повідомлення, рішення і дії вибудовані та координуються в єдиному руслі для досягнення стратегічних цілей (Goldman, 2007).

Вітчизняний дослідник Г. Почепцов також виділив особливості стратегічних комунікацій та відмінність їх від тактичних.

(За Почепцовим), **стратегічні комунікації мають наступні характеристики**: працюють із майбутнім часовим циклом та з об'єктами, що будуть сформовані у визначеній часовій точці, діють з урахуванням діяльності опонента та спрямовані на вузькі цільові групи, які здатні внести зміни в потрібні типи об'єктів (Почепцов, 2008).

Зверніть увагу: **стратегічні комунікації, трансформуючи інформаційний простір, результати дають в інших: соціальному, економічному, політичному, військовому, дипломатичному**, власне ця теза підтверджує їх *універсальність та адаптованість під різні стратегічні цілі і сфери*.

Зважаючи на особливості стратегічних комунікацій, їх функції можуть визначатися, доповнюватися, розширюватися, зважаючи на поставлені комунікативні цілі. Однак, в найзагальнішому вигляді, у тексті «Національної програми для стратегічної комунікації», що була представлена президентською адміністрацією Конгресу США у 2010 р. можна виокремити низку **функцій стратегічних комунікацій**, зокрема:

- синхронізації сприйняття інформації і політичних дій у суспільстві, політичної дипломатії, комунікації за допомогою інформаційних компаній та засобів зв'язку з громадськістю.
- створення позитивного сприйняття світової спільноти з метою подальшого досягнення цілей зовнішньої політики
- відбір та аналіз подій, що подаються у засоби масової інформації внутрішньої та закордонної спільноти;
- функція антитерористичних стратегічних комунікацій
- боротьби з дезінформацією про країну та терористичною пропагандою в засобах масової інформації

Складові стратегічних комунікацій складаються з *об'єктів стратегії, теорії комунікації та обраного методу*.

3. Принципи стратегічних комунікацій

Такі умови здійснення комунікативної діяльності мають бути забезпечені певними принципами, тому детально розглянемо їх сутність та

визначення. Термін «принцип» (principium) означає: першооснову, внутрішнє переконання, погляд на щось; основне вихідне положення якої-небудь наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку тощо, особливість, покладена в основу створення або здійснення чого-небудь, спосіб здійснення або створення чогось (правило, покладено в основу діяльності); розглядається як основне початкове (вихідне) положення будь-якої теорії, вчення, світогляду. Принципи – це також установки внутрішнього переконання людини, що визначають її ставлення до дійсності в соціальному середовищі, відповідні норми поведінки та діяльності у взаємовідносинах з іншими людьми, співробітниками, партнерами, клієнтами.

Принципами стратегічних комунікацій є основоположні ідеї, засади, правила, що є підґрунтям для поведінки всіх суб'єктів стратегічних комунікацій та учасників комунікативного процесу й інформаційних відносин, діяльність яких регулюється законодавством України (за Т.В. Сивак).

Зважаючи на те, що стратегічні комунікації розповсюдилися з царини військових стратегій, маємо розуміти, що певним чином відбулася і адаптація принципів

Принципи воєнної стратегії і стратегічних комунікацій

Стратегічні комунікації	Принцип	Воєнна стратегія
Формулювання чітко визначених політичних цілей, розуміння цільових аудиторій, адаптація ключових повідомлень до цільових аудиторій	Об'єктивність	Прямі дії, спрямовані на досягнення точно визначених, досяжних і таких, що мають вирішальне значення
Ефективне використання всіх комунікаційних моделей, засобів і проміжків часу. Підсилення слів діями для вимінювання рамок сприйняття	Масовість	Концентрація воєнної сили у вирішальному місці і в ключовий момент часу
Цілеспрямоване й ініціативне формування інформаційного середовища, не обмежене тільки реакцією на слова і діяльність опонента	Проактивність	Захват, утримування, використання ініціативи
Використання слів, що обеззброюють, і дій для	Раптовість	Завдання удару в тому місці і в той момент, де і

завдання шкоди противнику і залучення тих, хто вагається		коли супротивник не очікує
Концентрація всіх ресурсів на прямих і непрямих ключових цілях	Ефективність/ Ефективність застосування сили	Використання і розподіл всіх наявних сил для отримання переваги, недопущення того, щоб будь-яка частина сил і ресурсів використовувалась без мети
Сприйняття і відстеження обстановки в зовнішньому середовищі, пристосування і налаштування своїх дій відповідно до змін контексту комунікаційної кампанії, делегування завдань і повноважень нижчим рівням управління для забезпечення швидкості реакції	Гнучкість	Гнучке застосування сили
Визначення чи призначення керівника або органу управління для координації і синхронізації ключових повідомлень і дій, здійснення оперативного та безперервного управління	Єдність управління	Координація дій під управлінням одного керівника, наділеного повноваженнями і відповідальністю
Дотримання вимог безпеки і здійснення комунікації з усіма компонентами комунікативної інфраструктури з убезпечення	Безпека	Запобігання раптовим атакам. Дотримання стандартів безпеки під час проведення операцій
Використання зрозумілих, однозначних і несуперечливих ключових повідомлень і дій, спрямованих на досягнення державнополітичних цілей	Простота	Розробка зрозумілих планів і формулювання чітких наказів

Разом з тим, особливості публічного управління та практика застосування інструментарію стратегічних комунікацій на всіх рівнях дають можливість виокремити наступні принципи стратегічних комунікацій:

1. Зв'язок із довгостроковою національною стратегією (Grand Strategy). Стратегічні комунікації мають виконувати супровідну роль у реалізації національної стратегії та є важливим компонентом стратегічного управління і розвитку в цілому. Важливе місце має посісти технологія передбачення форсайт (систематична спроба зазирнути в довгострокове майбутнє) як системний інструмент впливу на формування майбутнього. Така технологія базується на узгодженні інтересів усіх стейкхолдерів, передусім еліт, створення консенсусу щодо майбутнього для всього суспільства. Форсайт передбачає можливість вибору варіанта дій залежно від «бачення» майбутнього, тобто фактично спрямований на проектування майбутнього і пошук шляхів його досягнення, а також показує можливі шляхи їх коригування. Відповідно форсайт перестає бути лише сукупністю інструментів прогнозування; він створює реальну можливість формування майбутнього, тобто надає проекту перспективу суспільним змінам. Отже, стратегічні комунікації є одним із важливих інструментів стратегічного розвитку країни, що ґрунтується на органічному підпорядкуванні різноманітних державних стратегій і програм розвитку, які схвалюються відповідними органами публічного управління, національній (генеральній) стратегії – Grand Strategy та мають бути детально узгоджені за цілями, ресурсами, організаціями з їх реалізації на різних територіальних рівнях.

2. Кваліфікованого лідерського управління. Лідери, перші особи країни, регіону, населеного пункту мають залучатися і керувати процесом стратегічних комунікацій, забезпечити інтеграцію комунікативних зусиль та поставити комунікацію в основу своєї діяльності. Успішні стратегічні комунікації – це інтеграція дій, слів та образів – починаються з чітких намірів керівництва. Бажані цілі та результати тісно пов'язані з основним напрямом діяльності, визначеними у відповідному плані/стратегії. Результати, тобто дії і слова мають бути чітко узгоджені з ухваленим планом, до розробки якого також залучаються провідні експерти та фахівці різних галузей і сфер. Кваліфіковане керівництво забезпечує інтегрування певних інформаційних можливостей для синхронізації тем, меседжів і дій та є процесом створення спільних смислів і забезпечення участі усіх заінтересованих сторін. Інтеграція дає змогу об'єднувати різноманітні інтереси, дії і результати для досягнення стратегічних цілей, тобто з'єднувати в єдине ціле будь-які елементи чи процеси. Синхронізація дає можливість узгодження і впорядкування у часі

різних просторово розподілених дій, навіть таких, що, на перший погляд, між собою не взаємопов'язані і належать до різних систем. Таким чином, кваліфіковане керівництво полягає в синхронізації інформації і процесів. Керівники повинні мати чітке розуміння завдань стратегічних комунікацій для досягнення визначених стратегічних цілей у всіх сферах діяльності, у тому числі і щодо матеріальнотехнічного забезпечення.

3. Правдивості/правдоподібності. Дії та інформація, їх сприйняття і пояснення повинні бути правильно інтерпретовані і чітко скоординовані, викликати довіру у визначеній цільовій аудиторії та не бути суперечливими для інших цільових аудиторій. Достовірність і послідовність є основою ефективного спілкування, саме вони будуть покладатися на сприйняття точності, правдивості й поваги. Дії, образи та слова мають бути інтегровані та координовані як усередині, так і зовні, без розбіжностей між словами і вчинками або між політикою і діями. Такий підхід потребує відповідної професійної підготовки, належним чином підготовлених та уважних комунікаторів, які свою діяльність спрямовують на встановлення довіри з цільовими аудиторіями як безпосередньо, так і опосередковано через ключових лідерів та лідерів думок.

4. Доступність та відповідність цінностям і ментальним уявленням цільових аудиторій. Глибоке розуміння поглядів, культур, ідентичностей, поведінки, історії, перспектив розвитку соціальних систем. Досвід, культура та знання цільових аудиторій забезпечують контекст, тобто те, що формує їх сприйняття, а отже, і їхню оцінку дій. Має бути розуміння, що моральні цінності, картини світу не є абсолютними, а належать до суспільних та культурних особливостей індивідуумів. Саме аудиторія надає значення, інтерпретує отриману інформацію через призму власного сприйняття. Дії без розуміння цільових аудиторій можуть призвести до критичних непорозумінь і серйозних наслідків. Розуміння суб'єктивних впливів культури, мови, історії, релігії, навколишнього середовища та інших чинників є надзвичайно важливими та критичними і мають бути покладені в основу розробки стратегії комунікації для відповідного населення. Розбудова відносин і співпраця з міжвідомчими, коаліційними установами, науковими, некомерційними та бізнесовими колами сприятимуть кращому розумінню аудиторії.

5. Діалог. Багатосторонній обмін ідеями для встановлення довірливих відносин. Ефективна комунікація вимагає багатостороннього діалогу між учасниками та передбачає активне слухання, залучення та прагнення до взаєморозуміння, що в результаті сприяє довірі. Успіх залежить від побудови й залучення відносин. Успішний розвиток і реалізація комунікаційної стратегії

як і розвиток відносин потребують часу, вміння слухання, поваги до культури і довіри.

6. Масштабність. Стратегічні комунікації не мають часових та просторових обмежень. Усі дійові особи (суб'єкти стратегічних комунікацій) прямо чи опосередковано є комунікаторами. Усе, про що інформує відповідний орган публічного управління, як він діє або демонструє бездіяльність свідчить про наміри та приводить до наслідків і очікуваних, і непередбачуваних. Будь-які комунікації повинні мати стратегічний вплив і бути спрямованими на конкретну цільову аудиторію, що передбачає використання різноманітних комунікативних каналів для впливу на неї

7. Узгодженість дій. Стратегічні комунікації є послідовними і повинні бути спільним процесом усіх стейкхолдерів, інтегрованими вертикально (від стратегічного до тактичного рівнів) та горизонтально (між усіма заінтересованими сторонами). На керівників має бути покладено функцію розвитку спроможності у сфері стратегічних комунікацій, координації і синхронізації можливостей та інструментів влади в межах своєї відповідальності, сфер впливу і сфери інтересів для досягнення бажаних результатів. Цей принцип також передбачає залучення й узгодження дій із ключовими лідерами та лідерами думок, які теж мають бути частиною інтегрованої комунікації.

8. Спрямованість на результат. Дії, спрямовані на досягнення конкретних результатів, та чітке розуміння і формулювання кінцевого стану, тобто відповідної поведінки конкретної цільової аудиторії. Процеси комунікації, теми, цілі та режими залучення відповідних стейкхолдерів ґрунтуються на політиці, стратегічному баченні, плануванні кампаній та оперативному проектуванні. Стратегічні комунікації – це не один з інструментів у наборі комунікацій, а це поєднання всіх наявних і можливих комунікативних інструментів впливу з діяльністю, що за потреби узгоджується з іншими функціями для отримання бажаного результату.

9. Правильність вибору аудиторії, повідомлення, часу та місця. Стратегічні комунікації повинні зосереджуватись на довгострокових кінцевих станах та бажаних результатах. Важливим у цьому процесі є оперативне реагування на зміни умов і можливість виникнення криз, оскільки вони можуть мати стратегічні наслідки. Комунікативна стратегія повинна охоплювати цільові аудиторії за допомогою спеціального повідомлення, яке стосується цих аудиторій. Стратегічні комунікації передбачають більш широке обговорення дій, образів та слів для підтримки політики, загальних стратегічних цілей та довгострокової картини. Проектування стратегічних комунікацій має відбуватись з урахуванням діяльності опонентів, оскільки

швидкість та здатність впливати мають передбачатися та прораховуватися. Для окремих цільових аудиторій може існувати обмежена можливість для конкретних повідомлень, що може спровокувати кризу і вплинути на кінцевий результат. Суб'єкт стратегічних комунікацій повинен залишатися достатньо гнучким для розв'язання конкретних проблем із певними аудиторіями, часто в певні моменти часу, спілкуючись для досягнення найбільшого ефекту. Будь-яке спілкування несе в собі ризик і вимагає запровадження планування антиризикових заходів, а також розвиток культури у сфері стратегічних комунікацій, що сприятиме проактивності стратегічних комунікацій та мінімізації виникнення криз.

10. Безперервність. Проведення належним чином досліджень, аналізів, планування, виконання та оцінювання, що може бути забезпечено розробленим планом дій. Стратегічні комунікації – це безперервний процес досліджень і аналізу, планування, виконання й оцінки. Успіх у цьому процесі вимагає ретельного і постійного аналізу та оцінки і постійного коригування плану дій. Стратегічні комунікації підтримують стратегічні цілі шляхом адаптації під зовнішні і внутрішні зміни, що відповідно потребує уточнення відповідних планів. Процес стратегічних комунікацій повинен ідеально працювати з більшою динамікою та ритмом, на відміну від опонентів.

Будучи пов'язаними один з одним та в такій якості забезпечуючи дієвість і впорядкованість заходів із планування комунікативної діяльності в публічному управлінні, у принципах знаходить своє відображення об'єктивна вимога закономірностей розвитку та досягнення стратегічних цілей.

ТЕМА 3:СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ: ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ, РІВНІ, ПОРЯДОК РОЗРОБЛЕННЯ

1. Передумови формування системи стратегічних комунікацій в Україні

Як стратегічні комунікації визначає НАТО?

Ключове визначення стратегічних комунікацій запропоноване у 2010 році у Воєнній концепції НАТО зі стратегічних комунікацій: «*Стратегічні комунікації – скоординоване та належне використання комунікативних дій і можливостей НАТО – публічної дипломатії (PD), зв'язків з громадськістю (PA), військових зв'язків з громадськістю (MPA), інформаційних операцій (INFOOPS) та психологічних операцій (PSYOPS), у відповідних випадках – на підтримання політики, операцій та діяльності Альянсу, а також для досягнення цілей НАТО. (...) У межах військової структури Альянсу*

ефективний “НАТО STRATCOM” буде досягнутий переважно завдяки наявним професійним можливостям військової комунікації (РА, PSYOPS та INFOOPS)».

Формування поняття стратегічні комунікації в системі НАТО пройшло *три етапи*:

1. Стратегічні комунікації = зв’язки з громадськістю (англ. Public Affairs)– функція проактивного керівництва відносно громадянського суспільства з органами влади. Цей підхід притаманний певним національним інституціям, але не є загальним стандартом НАТО.

2. Стратегічні комунікації – це битва наративів (вчорашній підхід НАТО).

3. Стратегічні комунікації – це не зв’язки з громадськістю, а інтегрована форма системних дій в інформаційному просторі (сучасний підхід НАТО).

Сьогодні поняття стратегічні комунікації та технології їхнього впровадження закріплені в документах більшості безпекових інституцій країн-членів НАТО [1].

БЛОК 1. 1. БАЗОВІ ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ: СТАНДАРТИ НА ОСНОВІ ДОКУМЕНТІВ НАТО

Civil Affairs Operations (CAO) – операції, спрямовані на встановлення зв’язків із цивільною адміністрацією та населенням;

Civil-Military Cooperation (CIMIC) – цивільно-військове співробітництво (ЦВС);

Civil-Military Interaction (CMI) – цивільно-військова взаємодія;

Combat Camera (COMCAM, Documenters) – документування подій на полі бою;

Communications Intelligence (COMINT) – розвідка з комунікаційних джерел;

Communications Strategy (CS) – комунікативна стратегія;

Crisis Management (CM) – антикризове управління, кризове врегулювання;

Defense Support to Public Diplomacy (DSPD) – військові заходи на підтримку публічної дипломатії;

Information Environment (IE) – інформаційне середовище;

Information Operations (InfoOps) – інформаційні операції;

Key Leaders Engagement (KLE) – залучення ключових лідерів до проведення інформаційних заходів;

Military Public Affairs (MPA) – військові зв’язки з громадськістю;

NATO Standardization Agreement (STANAG) – угода про стандартизацію НАТО, нормативний документ, що являє собою угоду між кількома або всіма країнами-членами НАТО

Peace Operations (PO) / Peace Support Operation (PSO) – операції з підтримання миру;

Psychological Operations (PsyOps) – психологічні операції;

Public Affairs (PA) – суспільні відносини (зв'язки) з громадськістю;

Public Diplomacy (PD) – публічна дипломатія;

Public Information (PI) – відкрита інформація, інформація для населення;

Target Audience (TA) – цільова аудиторія;

Visual Information Documentation (VIDOC) – документування візуальної інформації;

Visual Info / Situation Awareness – інформування про ситуацію. Джерето:

[1]

Формула ефективних стратегічних комунікацій у системі НАТО

Під час різноманітних заходів НАТО з питань стратегічних комунікацій наголошено на таких основних положеннях:

1) стратегічні комунікації **не потрібно розглядати як:**

- догму, що має сприйматися і виконуватися слово в слово;
- технологію, що приховує або затуманює правду;
- метод деструктивного впливу на людей;

2) **незмінними принципами страткому** є: кероване лідерство, відповідальність, діалогічність, єдність зусиль, досвідченість, всебічність, результативність, безперервність, проактивність, достовірність, делегування повноважень, креативність;

3) **формулу стратегічних комунікацій** можна викласти таким чином:

$$\text{STRATCOM} = \frac{\begin{array}{l} \text{Що ми можемо } \mathbf{\text{говорити}} \text{ і чого не можемо} \\ \text{Що ми можемо } \mathbf{\text{робити}} \text{ і чого не можемо} \end{array}}{\text{Місце і час}}$$

Як розуміють стратегічні комунікації в Україні?

Україна – перша країна, що закріпила поняття стратегічні комунікації у державних документах – Воєнній доктрині України, Доктрині інформаційної безпеки України та Стратегії інформаційної безпеки України: Стратегічні

комунікації – скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави.

Нові виклики національній безпеці обумовлюють нагальну необхідність пошуку інструментарію, за допомогою якого стане можливою організація узгодженої взаємодії Міністерства оборони України (далі - Міністерство оборони) з іншими військовими формуваннями та державними структурами.

Дієвим, адекватним та комплексним інструментарієм такої взаємодії виступає система стратегічних комунікацій, яка дає можливість, залишаючись у межах демократичних практик і принципів, організувати ефективну відсіч деструктивним інформаційним кампаніям, які веде агресор.

На необхідності запровадження технологій стратегічних комунікацій, як дієвого інструменту вдосконалення системи державного управління відповідно до суттєвих трансформацій в інформаційно-комунікаційному середовищі та реалізації реформи комунікативної діяльності держави, наголошено у ряді стратегічних державних документів. Це Стратегія сталого розвитку "Україна - 2020", схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5, Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р. Одним із пріоритетних завдань реформованої системи має стати набуття спроможностей, виявлення та реагування на загрози в інформаційній сфері, здійснення інформаційних заходів в інтересах Міністерства оборони та Збройних Сил України (далі - Збройні Сили).

Згідно з вимогами НАТО до розвитку комунікаційної сфери, всі процеси мають стати більш спрощеними та швидкими, що є необхідною умовою, щоб інформаційні та комунікаційні аспекти стали основою всіх рівнів формування політики, планування та реалізації стратегічних комунікацій у Міністерстві оборони та Збройних Силах.

Найбільшого значення стратегічні комунікації набувають саме у контексті забезпечення національної безпеки, формування національної ідеї та об'єднання навколо неї громадян України, а також вироблення єдиного підходу до формування національних інтересів, які водночас необхідно розглядати як найбільш сучасну та перспективну форму дій в інформаційному просторі.

Разом з тим проведений у 2016 році Національним інститутом стратегічних досліджень функціональний аналіз сфери стратегічних комунікацій виявив низку слабких сторін урядових комунікацій, зокрема:

- ✓ відсутність якісного аналізу інформаційного простору та оцінки впливів;
- ✓ нерозуміння представниками державних органів основних понять та принципів стратегічних комунікацій;
- ✓ відсутність системності у сфері міжвідомчої взаємодії та її залежність від міжособистісних контактів;
- ✓ недостатній рівень розвитку міжнародної взаємодії у сфері стратегічних комунікацій;
- ✓ принципова відсутність документів, що регламентують комунікативну діяльність;
- ✓ нерозуміння учасниками процесу комунікації принципів формування комунікативних планів;
- ✓ відсутність якісної роботи зі спікерами щодо змісту повідомлень, подачі інформації;
- ✓ складність у розумінні поняття "цільові аудиторії" та особливості формування наративів для цих аудиторій;
- ✓ потреба у навчанні співробітників у сфері кризових і стратегічних комунікацій та стратегічного планування.

У результаті досліджень був зроблений висновок, що державні органи, відповідальні за реалізацію стратегічних комунікацій, не функціонували як єдина система стратегічних комунікацій держави.

У зв'язку з вищезазначеним, метою реалізації стратегічних комунікацій у воєнній сфері, як складової національної системи стратегічних комунікацій, є просування загальнодержавного наративу та формулювання й впровадження ключових повідомлень задля підвищення розуміння політики Міністерства оборони суспільством, ефективна протидія інформаційним викликам та загрозам у воєнній сфері.

З цією метою у 2017 році була прийнята. Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил України (далі - Концепція) є сукупністю сучасних поглядів, цільових установок, принципів та напрямів у діяльності Міністерства оборони щодо створення та впровадження системи стратегічних комунікацій у Збройних Силах.

2.2. Правову основу Концепції складають Конституція України та закони України, Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 26 травня 2015 року № 287, Воєнна доктрина України, затверджена Указом Президента України від 24 вересня 2015 року № 555, Дорожня карта Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО, підписана 22 вересня 2015 року, Концепція розвитку сектору безпеки і

оборони України, затверджена Указом Президента України від 14 березня 2016 року № 92, Стратегічний оборонний бюлетень України, уведений в дію Указом Президента України від 06 червня 2016 року № 240, Державна програма розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року, уведена в дію Указом Президента України від 22 березня 2017 року № 73, Доктрина інформаційної безпеки, затверджена Указом Президента України від 25 лютого 2017 року № 47, Річна національна програма під егідою Комісії Україна - НАТО на 2017 рік, затверджена Указом Президента України від 08 квітня 2017 року № 103, а також інших нормативно-правових актів, що регламентують функціонування і розвиток Міністерства оборони та Збройних Сил в сучасних умовах.

2.3. Концепцією визначаються основна мета, принципи та шляхи реалізації, очікувані результати впровадження системи стратегічних комунікацій у Міністерстві оборони та Збройних Силах.

Основні терміни та поняття, що вживаються в Концепції:

державна інформаційна політика - сукупність основних напрямів і способів діяльності держави по одержанню, використанню, поширенню та зберіганню інформації;

зв'язки з громадськістю - складова стратегічних комунікацій, сутність якої полягає у становленні взаємовигідних гармонійних відносин між організацією (державою, військовим формуванням тощо) і громадськістю, від якої залежить успіх функціонування цієї організації;

інформаційні операції - узгоджені за метою, завданнями, місцем і часом з іншими діями військ (сил) інтегроване використання можливостей з інформаційного впливу для порушення, зриву, перехоплення або іншого деструктивного впливу на процеси прийняття рішень противником при одночасному захисті власного інформаційного простору;

інформаційна політика Міністерства оборони України - складова державної інформаційної політики, спрямована на вирішення комплексу питань, які стосуються: формування інформаційної політики відповідно до функцій і завдань Міністерства оборони та Збройних Сил; взаємодії із засобами масової інформації; висвітлення діяльності Міністерства оборони; забезпечення інформаційної безпеки та інформаційного забезпечення в Міністерстві оборони та Збройних Силах; впровадження нових інформаційних технологій у діяльність Міністерства оборони;

інформаційний простір - інформаційне середовище, в якому відбуваються інформаційні процеси та інформаційні відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення,

охорони та захисту інформації, інформаційних продуктів та інформаційних ресурсів;

кризові комунікації - комплекс заходів, що реалізуються державними органами України у кризовій ситуації і передбачає їх діалог із цільовою аудиторією з питань, що стосуються кризової ситуації;

психологічні операції - сукупність узгоджених і взаємопов'язаних за метою, завданнями, місцем і часом психологічних акцій (дій) та інших дій суб'єктів психологічних операцій, які проводяться за єдиним замислом і планом для здійснення впливу на емоційний стан, мотивацію, раціональне мислення визначених цільових аудиторій та зміни моделей їх поведінки у спосіб, що сприятиме досягненню політичних і військових цілей України;

публічна дипломатія - це комунікація уряду країни з іноземною аудиторією, що має на меті донесення ідей та ідеалів, особливостей інституцій та культури, а також національних цілей та поточної політики країни, яка здійснює публічну дипломатію;

стратегічні комунікації - скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави: публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави;

стратегічний наратив - основоположна ідея, що відображає та визначає базові принципи існування та розвитку держави (її інституції), характер і спрямованість внутрішніх і зовнішніх взаємовідносин, на основі якої формуються напрямки реалізації державної (відомчої) політики;

суб'єкти стратегічних комунікацій - структурні підрозділи апарату Міністерства оборони, Генерального штабу Збройних Сил України (далі - Генеральний штаб) та Збройні Сили, які входять до системи стратегічних комунікацій.

Метою реалізації Концепції є визначення шляхів становлення та розбудови у Міністерстві оборони та Збройних Силах системи комплексних, послідовних та скоординованих дій у сфері стратегічних комунікацій, спрямованих на підтримку, формування та реалізацію політики у сфері безпеки і оборони України, а також досягнення цілей оборони держави, підготовки і застосування військ, як частини загальнодержавної системи стратегічних комунікацій.

2. Стратегічні комунікації у сучасній системі публічного управління

Разом з тим, підхід стратегічного планування комунікативної діяльності, хоч і був запроваджений у сфері національної безпеки, зважаючи на свою ефективність, сьогодні, поширюється на всі сфери публічного управління. Це

зумовлено, в першу чергу тим, що ключову роль у процесах демократичного державотворення відіграє соціально, економічно та політично активна громадськість, від ступеня залучення якої до процесів ухвалення управлінських рішень залежить їх ефективність.

Для розвитку та стабільного функціонування сфери публічного управління надзвичайно важливими є *інформаційні потоки*, які варто розглядати з таких позицій (за В. Бебик):

– *цілеспрямований рух інформації з усіх сегментів суспільної сфери, який здійснюється усіма інформаційно-комунікаційними каналами від джерел до споживачів інформації*. До комунікаційних каналів зараховувати: *мас-медіа, нові інформаційні технології, спортивні, політичні, економічні, культурні, освітні обміни, туризм, міграцію, персональні контакти тощо*;

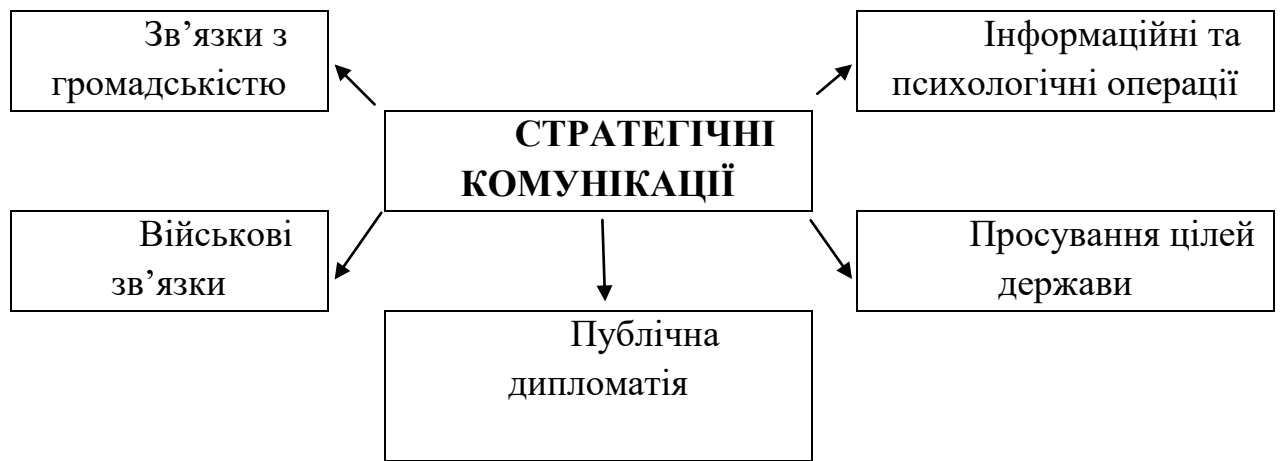
– *цілеспрямований рух інформації, яка надходить насамперед медійними і телекомунікаційними каналами*.

Визнаний дослідник вітчизняної комунікативістики Г. Почепцов запропонував досить просту стратегію ефективних шляхів досягнення комунікативних цілей, які можна розділити на два головні класи: *1) стратегія подання інформації; 2) стратегія отримання інформації*.

Разом з тим, ця структуризація запропонованої моделі стратегічної комунікації також включає в себе такі важливі складові інформаційних відносин як "оброблення" та "зберігання/знищення" інформації, яким у практиці державного управління відводиться значна роль.

Очевидно, що і процес оброблення отриманої або створеної інформації, і процедури щодо її належного знищення чи зберігання потребують чіткої регламентації та нормативно-правового базису. Адже, як зазначалося, комунікація, зокрема і в системі публічного управління, може відбуватися не тільки у просторі, а й у часі.

У більшості демократичних розвинених країнах світу пошук нових форм і способів досягнення цілей державної політики здійснюється через простір стратегічних комунікацій. Цей процес триває безперервно та полягає в акумуляції ресурсів компетентності органів публічного управління та громадськості. В цьому аспекті об'єднання всіх ключових акторів у сфері інформаційних відносин, суб'єктів формування і реалізації державної політики з метою здійснення позитивного впливу на розвиток держави та кожного окремого члена суспільства і створює той механізм, який ми розглядаємо як сегмент стратегічних комунікацій.



Структура стратегічних комунікацій, визначена у Воєнній доктрині
України, 2015

З огляду на зазначене можна припустити, що саме це стало одним із аспектів щодо появи, введення в науковий і практичний обіг та використання в науковому дискурсі терміна "стратегічні комунікації". Варто зауважити, що як у діяльності різних державних органів, насамперед оборони та національної безпеки, так і сфері підприємств, установ та громадських об'єднань поняття "стратегічні комунікації" мають різне змістовне навантаження, розуміння та практичне застосування. Але як було нами вже зазначено, структурно-функціональний аналіз дефініції "стратегічні комунікації" дає підстави визначити об'єднувальний аспект – майже в усіх сферах "стратегічні комунікації" розглядаються як системна комунікація, зорієнтована на встановлення взаємозв'язків та відносин між органами влади та суспільством, між державами, між громадянами кількох держав тощо з метою досягнення встановленої мети.

В. Рубцов зазначає, що у досконалій системі стратегічних комунікацій реалізується низка загальних принципів щодо створення (архітектури) таких систем, що відповідають істотним вимогам до системи (у гарній архітектурі немає непотрібних функцій):

- економічність – жодна функція в описі архітектури не повинна ні в якому вигляді дублювати іншу;
- прозорість – коли функції, знайдені у процесі виконання, повинні бути відомі користувачу;
- спільність – знову введена у систему функція повинна вводитись у такому вигляді, щоб вона відповідала якомога більшій кількості призначень;
- відкритість – користувачу має бути дозволено використовувати функцію інакше, ніж це передбачалося під час проектування;

– повнота – принцип, за якого введені функції повинні з урахуванням економічних і технологічних обмежень щонайповніше відповідати вимогам і побажанням користувача.

Разом з тим, сучасні державні/публічні інституції демократичного управління, до повноважень яких належать функції щодо здійснення стратегічних комунікацій, повинні мати певні унормовані та регламентовані компетенції й інструментарій. Насамперед вони повинні мати достатні функціональні обов'язки для формування політики та здійснення контролю щодо стану виконання загальнодержавних та/або локальних стратегічних цілей.

Відтак запам'ятаємо, що:

Система стратегічних комунікацій у публічному управлінні формується суб'єктами публічного управління та являє собою узгоджену за цілями та стратегічними пріоритетами діяльність державних і недержавних інституцій у сфері стратегічних комунікацій на засадах інформаційної взаємодії. Вона складається з мети, ідей, завдань, функцій, принципів і методів та забезпечується, переважно, інформаційними засобами та методами в межах інформаційно-комунікаційної діяльності, в певний час та в інформаційному просторі.

Також система стратком має ознаки функціонуючого механізму правового регулювання в інформаційній сфері, у тому числі формування, реалізації, здійснення та контролю за реалізацією державних стратегій, програм та завдань.

Незважаючи на чисельність ухвалених за роки незалежності різноманітних концепцій, доктрин, програм та затверджених планів, спрямованих на впорядкування інформаційної сфери, вона все ще залишається позбавленою цілісної системи документів стратегічного характеру.

В контексті розгляду даного питання варто зазначити, що спрогнозувати результативність певної стратегії розвитку держави, області, громади можна лише за умови результативності певної комунікативної технології, яка забезпечує її супровід. Відповідно, розглянемо ідентифікацію комунікативних стратегій (див. табл. 1).

Відповідно пропонується комунікативну сутність публічної політики розглядати крізь призму її функціонального навантаження, зважаючи на те, що всі види публічних політик зосереджуються на виключній реалізації потреб та інтересів громадськості.

Таблиця 1.
Основні комунікативні стратегії формування довіри громадськості до органів публічної влади у сучасному суспільстві

<i>Форма комунікативних стратегій</i>	<i>Засоби реалізації</i>	<i>Результативність формування довіри</i>
Інституціональна	<i>Повідомлення</i>	Маніпуляція суспільної свідомості
Публічна	<i>Взаємодія</i>	Структурування комунікативного середовища
Конвенціональна	<i>Діалог</i>	Паритетна взаємодія органів державної влади та громадськості у процесах реалізації публічної політики
Презентаційна	<i>Послання</i>	Інформування громадськості через ЗМІ (монологічна форма взаємодії, яка базується на довірі)

Виходячи із зазначеного, вбачається існування трьох структурних моделей комунікації, які:

- навчають громадськість брати участь у процесах формування та реалізації публічної політики;
- встановлюють невідповідність публічної політики інтересам громадськості, спонукаючи останню до участі в її формуванні та реалізації (оптимізує її роль у формуванні та реалізації публічного управління);
- визначають рівень включення громадськості у процеси формування та реалізації публічної політики (недостатній рівень поінформованості громадян про зміст публічної політики, або навіть неадекватне її розуміння)

Варто зазначити, що Україна почала здійснювати перші кроки до впровадження у практику публічного управління принципів стратегічних комунікацій у 2014 році.

Розпочавши цей процес у 2014 році, Міністерство інформаційної політики України запропонувало таку структуру державної системи стратегічних комунікацій (Рис. 2)

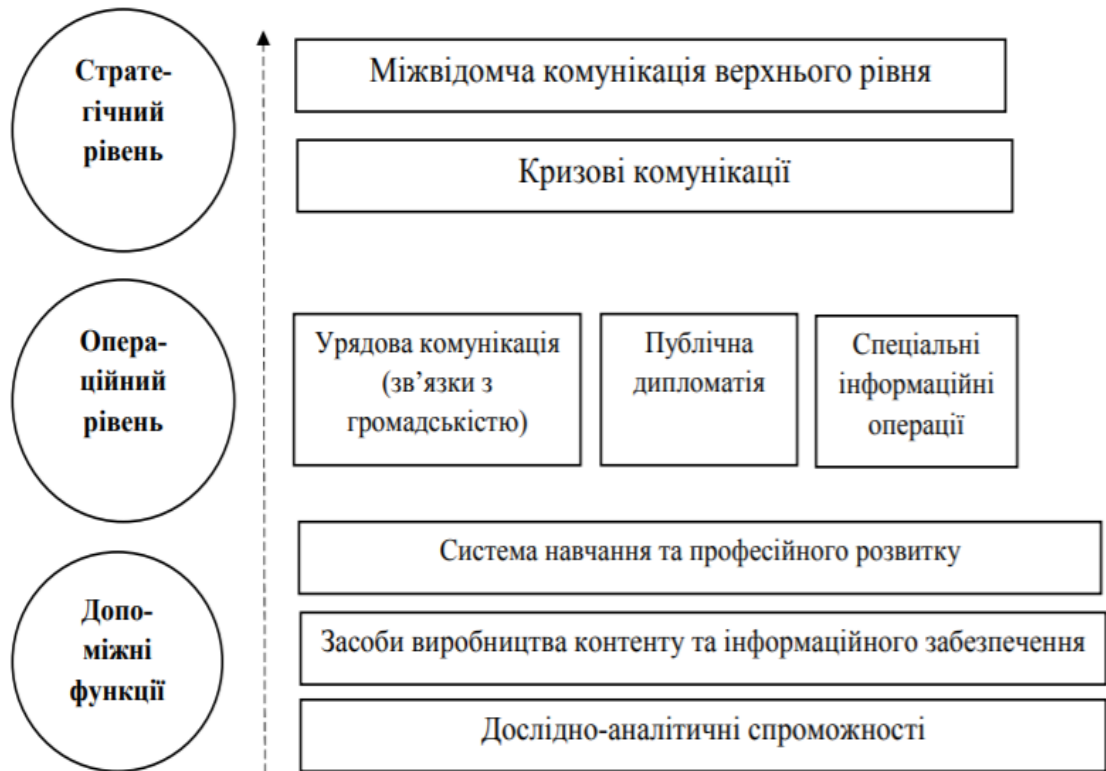


Рис. 2. Структура державної системи стратегічних комунікацій, запропонована Міністерством інформаційної політики України (2016 р.)

Зверніть увагу, що впровадження на операційному рівні урядових комунікацій (зв'язки з громадськістю), доповнюється стратегічними комунікаціями інших державних органів (державні комітети, служби, агентства тощо) та органів місцевого самоврядування.

Джин Л. Коен вважає, що для того, щоб усі зацікавлені сторони мали "реально рівні можливості відігравати в діалозі свою роль", між будь-якими двома його учасниками повинно існувати взаємне зобов'язуюче, не викликане примусом визнання кожного з них незалежним раціональним суб'єктом, чії вимоги будуть визнані, якщо вони підкріплені вагомими аргументами. Але для отримання в такому діалозі реального результату він повинен мати характер повністю публічного комунікативного процесу, який не відчуває політичного чи економічного тиску. Він має бути також публічним у практичному сенсі: кожен, хто здатен говорити і діяти; кожен потенційно дотичний до обговорюваної норми індивід повинен мати можливість на рівних брати участь у дискусії.

Виконання цього завдання потребує визначення чіткого кола функціональних повноважень органів державної влади на найвищому рівні, а також формування відповідної нормативно-правової бази, на якій і ґрунтуватиметься система стратегічних комунікацій як на державному, так і на нижчих рівнях. Ураховуючи практику демократичного державотворення,

можна визначити певну структурну ієрархію нормативно-правових основ (див. табл. 2).

Таблиця 2.
Структура нормативно-правових основ стратегічних комунікацій

I рівень доктринальний (норми-начала)	
ДОКТРИНА	основні положення (основні принципи) стратегічних комунікацій, відповідно до яких вирішуються найважливіші питання існування й розвитку держави або міжнародних відносин
II рівень концептуальний (норми-принципи)	
КОНЦЕПЦІЯ	сукупність правових норм, які утворюють основу, що визначає стратегію комунікацій на загальнодержавному рівні
III рівень стратегічний (визначально-установчі норми)	
СТРАТЕГІЯ	сукупність правових норм, що визначають систему стратегічних комунікацій
IV рівень програмний (норми-правила)	
РЕГЛАМЕНТ	сукупність правових норм, правил, що безпосередньо регулюють діяльність державних органів у конкретних умовах здійснення стратегічних комунікацій
V рівень плановий (норми-правила поведінки)	
ПЛАН	деталізація діяльності суб'єктів комунікаційних відносин у процесах формування та реалізації стратегічних комунікацій

Крім того, варто звернути увагу, що надзвичайно вагомим для сфери публічного управління є той факт, що *стратегічні комунікації запроваджують на противагу пропаганді, брехні, фейкам, та передбачають благотворний вплив на розуміння, сприйняття та поведінку цільових груп і суспільства загалом, використовуючи можливості інформаційно-комунікаційного простору. Тобто інформація виступає ресурсом стратегічних комунікацій, а комунікація – способом донесення інформації, поширення інформаційних продуктів та отримання зворотної дії.*

Для повного розуміння змісту стратегічних комунікацій потрібно з'ясувати складові інформаційної сфери, в яких реалізується державна політика:

- *сфера інформаційної безпеки* (державна політика інформаційної безпеки, політика безпеки інформації, політики та системи захисту інформації);
- *сфера електронного урядування* (державна політика з питань електронного урядування; державна політика сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні);

- *сфера розвитку інформаційного суспільства* (національна інформаційна політика, державна політика у сфері розвитку інформаційного суспільства, пріоритет державної політики, пріоритетний напрям державної політики);

- *сфера інформатизації* (основоположні засади сукупності взаємопов'язаних організаційних, правових, політичних, соціально-економічних, науково-технічних, виробничих процесів, що спрямовані на створення умов для задоволення інформаційних потреб громадян та суспільства на основі створення, розвитку і використання інформаційних систем, мереж, ресурсів та інформаційних технологій, які побудовані на основі застосування сучасної обчислювальної та комунікаційної техніки);

- *сфера захисту (інформаційних) прав і свобод людини і громадянина;*

- *сфера функціонування та розвитку медіапростору* тощо [17].

За В. А. Ліпканом, можемо виділити і **компоненти системи стратегічних комунікацій**, взявши за зразок стандарти НАТО, де питанням стратегічної комунікації приділена надзвичайна питома вага:

- зв'язки з громадськістю (Public Affairs and Military Public Affairs);
- публічна дипломатія та військові заходи в підтримку публічної дипломатії (Public Diplomacy and Military Support to Public Diplomacy);
- зв'язки зі ЗМІ (Press and Media);
- інформаційні заходи міжнародного військового співробітництва (International Military Cooperation);
- цивільно-військове співробітництво (CIMIC);
- дії в кіберпросторі, включаючи соціальні мережі;
- залучення ключових лідерів до проведення інформаційних заходів (Key Leaders Engagement);
- внутрішня комунікація (роботу з особовим складом/внутрішній PR);
- інформаційні операції (Information Operations);
- психологічні операції (PSYOPS);
- інформування про ситуацію (Visual Info/Situation Awareness) та документування подій на полі бою (Combat Camera);
- розвідувальне забезпечення проведення інформаційних заходів;
- показ дій військ (Show of Force);
- введення в оману (MILDEC);
- безпека операцій (Operation Security);
- фізичний вплив (Physical Attack);
- протиборство в електромагнітному просторі (EMW) [18].

Разом з тим, розвиток системи стратегічних комунікацій, проведені теоретичні дослідження та практичні аспекти їх застосування в сфері

публічного управління дає можливість продемонструвати такі компоненти у певних блоках (за Т.В. Сивак) (рис 3):



Рис. 3 Компоненти стратегічних комунікацій

Таким чином, доходимо висновку, що **стратегічні комунікації** — це процес, який лежить в основі забезпечення національної безпеки України в цілому й реалізації державних інтересів, в т.ч. в інформаційній сфері, та до здійснення якого залучені не лише суб'єкти стратегічних комунікацій, а й суб'єкти з інших сфер діяльності, саме тому ми можемо говорити про стратегію як інструмент і функцію сфери публічного управління, а не лише держави.

Відтак, це *стратегічна взаємодія й взаємовплив в інформаційному середовищі між окремими суб'єктами (державними, чи визначеними для виконання державних цілей), що полягає у всебічному залученні можливостей*

кожного окремого компонента стратегічної комунікації у комплексі або відокремлено, та спрямовані на досягнення визначеної мети.

Разом з тим, пам'ятаємо, що основною метою реалізації стратегічних комунікацій є формування довіри та сприяння досягненню стратегічних цілей розвитку держави/ території/організації. Саме тому, *стратегічні комунікації маємо розглядати як комплекс інтегрованих між собою заходів і дій, що потребують особливої форми їх здійснення, тобто узгодження між собою і стратегічною метою, реалізації на загальнодержавному і забезпечення координування на регіональному та місцевому рівнях.*

Відтак, це не лише принциповий підхід, а і довгостроковий процес, що потребує проєктування / планування. Проєктування стратегічних комунікацій у публічному управлінні ґрунтується на засадах проєкто-орієнтованого управління стратегічним розвитком та передбачає застосування комплексу підходів, технологій, інструментів і методів планування та реалізації комунікаційних стратегій.

Стапами є: аналіз ситуації та комунікаційного потенціалу органу влади, структуризація комунікаційних цілей, аналіз стейкхолдерів і виокремлення цільових аудиторій, розробка наративної матриці, ідентифікація комунікаційних каналів, побудова календарного плану та визначення ресурсів, розробка інформаційних продуктів (їх претестування), реалізація комунікаційної стратегії, моніторинг та коригування комунікаційних дій, оцінювання ефективності комунікацій.

Особливості стратегічних комунікацій у сфері публічного управління розглянемо на прикладі Концептуальної моделі стратегічних комунікацій у публічному управлінні (рис. 4) як основу публічно-управлінського процесу. У моделі відображено процес реалізації публічної політики, встановлено зв'язки між публічною політикою, візією (баченням), стратегіями розвитку та комунікаційними стратегіями, програмами і проєктами, визначено пріоритетні сфери, розвиток яких забезпечує успіх держави (*блок планування*).

Блок реалізації публічної політики визначає сутність комунікаційного потенціалу публічного управління, який використовується для забезпечення ефективної взаємодії суб'єктів стратегічних комунікацій з метою формування довіри, підтримки і забезпечення участі суспільства у спільному досягненні стратегічних цілей розвитку держави.

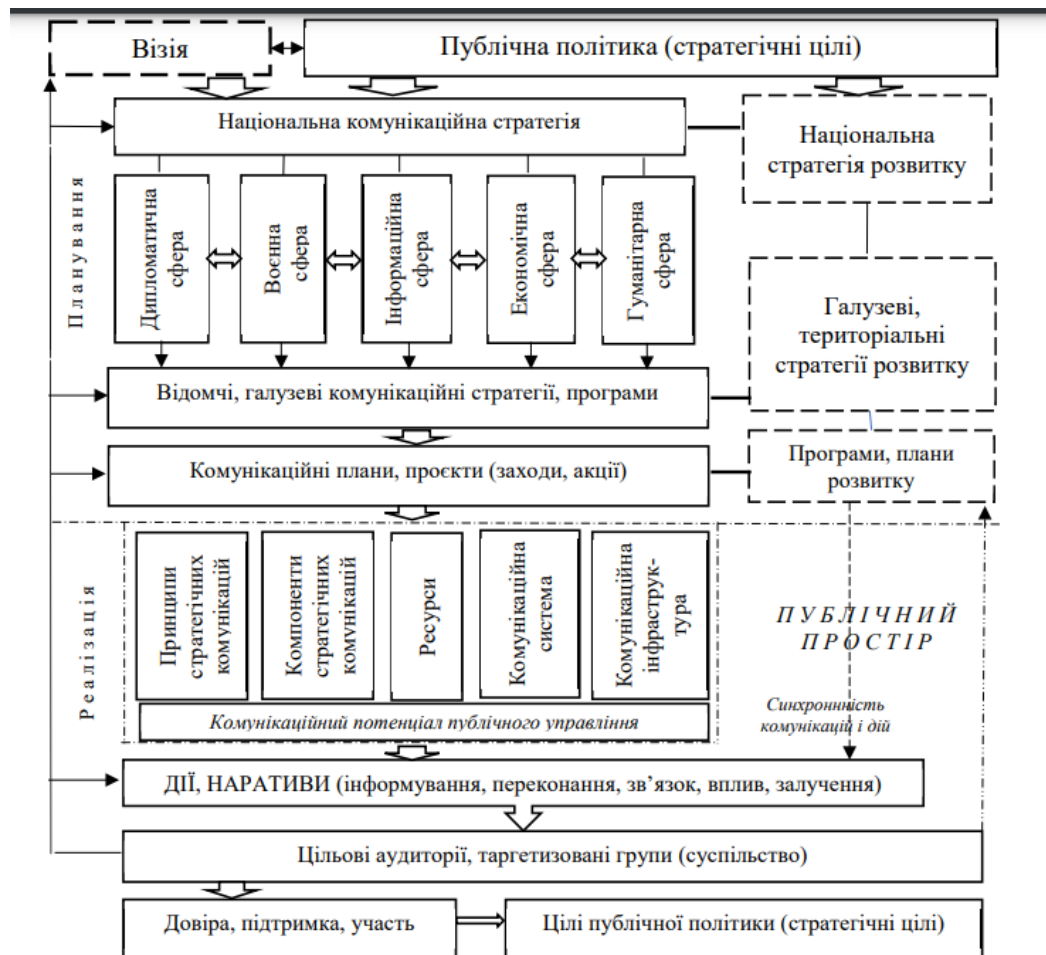


Рис. 4. Концептуальна модель стратегічних комунікацій у публічному управлінні (Т.В.Сивак)

Під час планування заходів в процесі стратегічної комунікації необхідно сфокусуватися на таких ключових питаннях:

- Який результат маємо отримати чи яку проблему вирішити?
- На кого спрямована стратегічна комунікація?
- Що повинен знати кожен представник кожного суб'єкта стратегічної комунікації?
 - Яким способом різні суб'єкти стратегічної комунікації отримують необхідну для них інформацію?
 - За допомогою яких інструментів найефективніше донести потрібні меседжі суб'єктам стратегічної комунікації?
 - Скільки часу знадобиться, щоб підготуватися до процесу стратегічної комунікації, підготувати інструменти комунікації й реалізувати його?
 - Яким повинен бути бюджет та які ще ресурси необхідно залучити?
 - Коли ми зрозуміємо, що вже досягли цілей / вирішили проблему?

Водночас, при підготовці до процесу стратегічної комунікації, слід виокремити окремі **блоки завдань**, до яких можна віднести:

- аналіз ситуації;
- дослідження проблеми;
- комунікаційні ризики та потенційні можливості;
- стратегічно-операційні завдання;
- стратегічно-комунікаційні задачі;
- суб'єкти стратегічної комунікації;
- стратегічно-комунікаційна стратегія;
- стратегічно-комунікаційна тактика;
- оцінка ефективності;
- період часу і бюджет.

Повторимось, що одним із ключових моментів стратегічної комунікації, що обумовлює її успіх є активне планування та проєктування, а не реагування на події. Тобто використання проактивного підходу виступає домінантою у побудові моделі страткому в умовах гібридної (нелінійної) війни. У випадку, коли стратегічна комунікація відбувається як відповідь на подію — шанси на її результативність суттєво зменшуються.

Ефективність стратегічних комунікацій

Ефективність стратегічних комунікацій забезпечується системним впровадженням чотирьох кроків, що були описані Д. Дубовим як «ядро» страткому

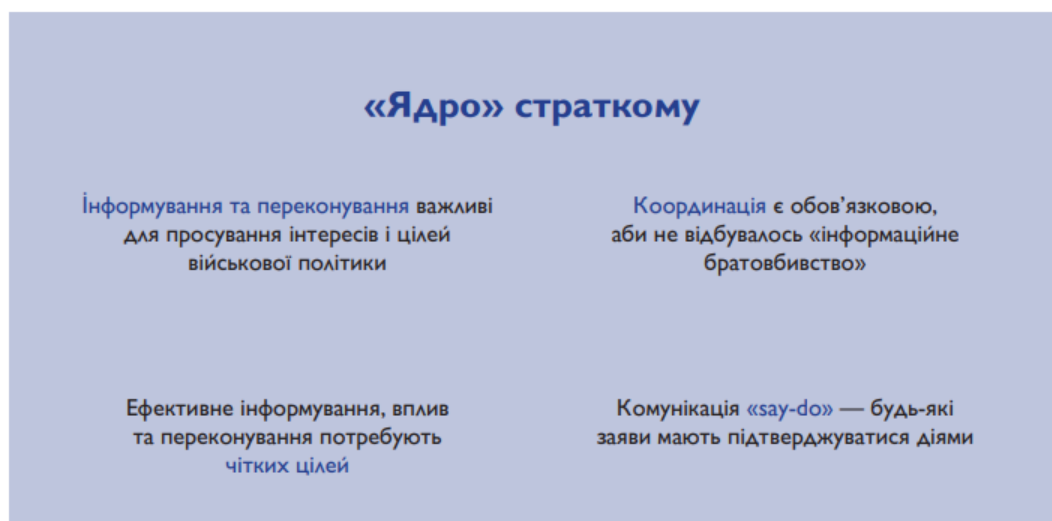


Схема 1.1. «Ядро» страткому – чотири кроки ефективності, за Д. Дубовим

Реалізація запропонованої системи відбувається так:

Крок 1. Чітке визначення цілей національної політики та заходів упровадження цих цілей задля ефективного інформування, впливу та переконування певних ЦА.

Крок 2. Інформування, вплив та переконування (всередині держави, іноземних ЦА, незгодних) задля просування інтересів держави і цілей національної політики.

Крок 3. Координація та деконфліктизація задля уникнення ситуацій, коли інформаційна діяльність одних структур призводить до ускладнення (чи неможливості) інформаційної діяльності інших структур.

Крок 4. «Комунікування діями» та зменшення розриву у конструкції say – do: будь-які заяви і обіцянки мають підтверджуватися діями – це загальна базова позиція для дійсно ефективних стратегічних комунікацій

ТЕМА 4: МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ КОМУНІКАЦІЙ

1. Стратегування та комунікація: для чого?

Оскільки основоположним стратегічним документом для ОБВ, територіальних громад, громадських організацій, тощо, є Стратегія розвитку, комунікаційна стратегія є допоміжною для її реалізації та спирається на визначені в ній цілі та завдання.

Якщо говорити на прикладі територіальних громад, то Комунікаційна стратегія має сприяти результативній роботі органу місцевого самоврядування (далі ОМС) та жителів громади в напрямку створення комфортних умов та досягненню ними цілей і завдань, що впроваджуються в рамках Стратегії розвитку територіальної громади, Програми соціально-економічного розвитку та інших проектів і програм, що реалізуються на території громади.

Варто наголосити, що комунікаційна стратегія, це той документ, який важливо розробляти залучаючи усі зацікавлені сторони (представників влади, активної громадськості, місцевого бізнесу та експертів), використовуючи усі можливі партисипативні інструменти місцевої демократії. Ця залученість формує почуття причетності до процесу управління громадою і відчуття власної відповідальності за життя громади. Лише в результаті спільної та кропіткої роботи може з'явитися той продукт, який дійсно працюватиме на зростання громади, а не просто покращуватиме статистику та звітність щодо розроблених стратегічних документів громади.

Питання комунікації дуже важливий аспект життя територіальної громади (далі ТГ). Але тут важливо не забувати, що ця комунікація не повинна зводитись тільки до процесу інформування громадськості про вже прийняті рішення чи реалізовані проекти.

Комунікація – це ефективний управлінській засіб розвитку та реалізації заходів необхідних для досягнення поставлених цілей у громаді. Тому комунікативна діяльність має застосовуватися стратегічно, бути продуманою, систематичною, регулярною та належно контролюватися. Стратегічна комунікація – це зв’язок правильного меседжу (послання) з відповідною цільовою аудиторією релевантним способом.

Комунікація – це двосторонній процес, і для успішного спілкування необхідний підхід, орієнтований на аудиторію, який забезпечує чуйний зворотний зв’язок, а не односторонню передачу інформації.

Стратегічні комунікації – це управлінський підхід, при якому комунікації стають інструментом досягнення цілей (поточних чи майбутніх) та реалізації завдань для налагодження конструктивного діалогу та партнерства в громаді між владою, громадськістю та бізнесом.

Ще одним важливим аспектом є те, що стратегічні комунікації – це ще й діяльність з вивчення громадської думки, метод залучення громадськості до процесу прийняття рішень на локальному рівні, моніторинг настроїв у громаді, а також забезпечення міжособистісного діалогу між керівниками та жителями громади.

2. Комунікаційна стратегія: сутність та завдання.

Як зазначають фахівці, комунікаційна стратегія систематизує методи, прийоми та техніки інформування суспільства про діяльність органу державної влади, дозволяє налагодити постійний діалог з громадськістю, незалежний від особистих контактів керівництва чи працівників.

Комунікаційна стратегія може бути трьох видів:

- стратегія реагування – інструмент для організації оперативного реагування на події, повідомлення в медіа тощо, це ключовий інструмент у разі роботи з кризовими ситуаціями;
- проактивна стратегія – створюється для покращення іміджу та зміцнення довіри до органу місцевого самоврядування;
- антикризова стратегія – розробляється для швидкого подолання криз/конфліктів (може бути сформована як окремий план антикризових комунікацій, що включений до комунікаційної стратегії).

Цілепокладання

Варто зрозуміти для себе, з якою метою ви розробляєте комунікаційну стратегію і чого ви прагнете досягти з її допомогою. Формулювання не має бути детальним, це, швидше, як нагадування для тих, хто працює зі стратегією.

Наприклад:

“Ця стратегія показує, яким чином ефективна комунікація сприяє:

- досягненню основних цілей організації*
- співпраці з партнерами*
- контролю успішності нашої роботи*
- усвідомленню громадськостю суті нашої роботи*
- здатності, за необхідності, змінити поведінку та сприйняття”*

Зазвичай комунікаційна стратегія визначає:

- **мету та завдання** (визначення бажаного стану сприйняття органу влади цільовою аудиторією за допомогою скоординованого та дієвого використання комунікаційних можливостей);
- **цільову аудиторію, її структурування** (громадяни України, неурядові організації та інші групи впливу, вітчизняні та іноземні медіа тощо);
- **канали комунікації** (канали інформування, які є у розпорядженні органу місцевого самоврядування, а також вторинні канали комунікації, які можуть бути використані для поширення ключових меседжів);
- **меседжі комунікаційної стратегії** (ключові повідомлення або твердження щодо цінностей органу влади, які мають слугувати орієнтиром для працівників у спілкуванні з цільовою аудиторією та навколо яких має будуватися комунікація, щоб покращити імідж місцевої громади, сприяти позитивному ставленню громадськості та зростанню рівня довіри до нього);
- **очікувані результати** (опис бажаного стану комунікацій, який планується досягти завдяки реалізації комунікаційної стратегії).

Комунікаційна стратегія, зазвичай, представлена в якості внутрішнього документа, повинна служити керівництвом для будь-якої діяльності в галузі засобів масової інформації та зв'язків з громадськістю, якою займається організація. але варто пам'ятати, що цей документ є “живим та гнучким”, що це означає: його можна доповнювати, змінювати, адаптовувати до змін та потреб, які є на часі в громаді. Комунікаційна стратегія повинна працювати для розвитку громади, а не лежати на полиці сільського голови як “продукт” проекту чи навіть спільної діяльності усіх зацікавлених сторін.

В основі **комунікаційної стратегії** громади завжди є головна ідея та концепція позиціонування, яку ОМС повинен донести до ключових (цільових) аудиторій.

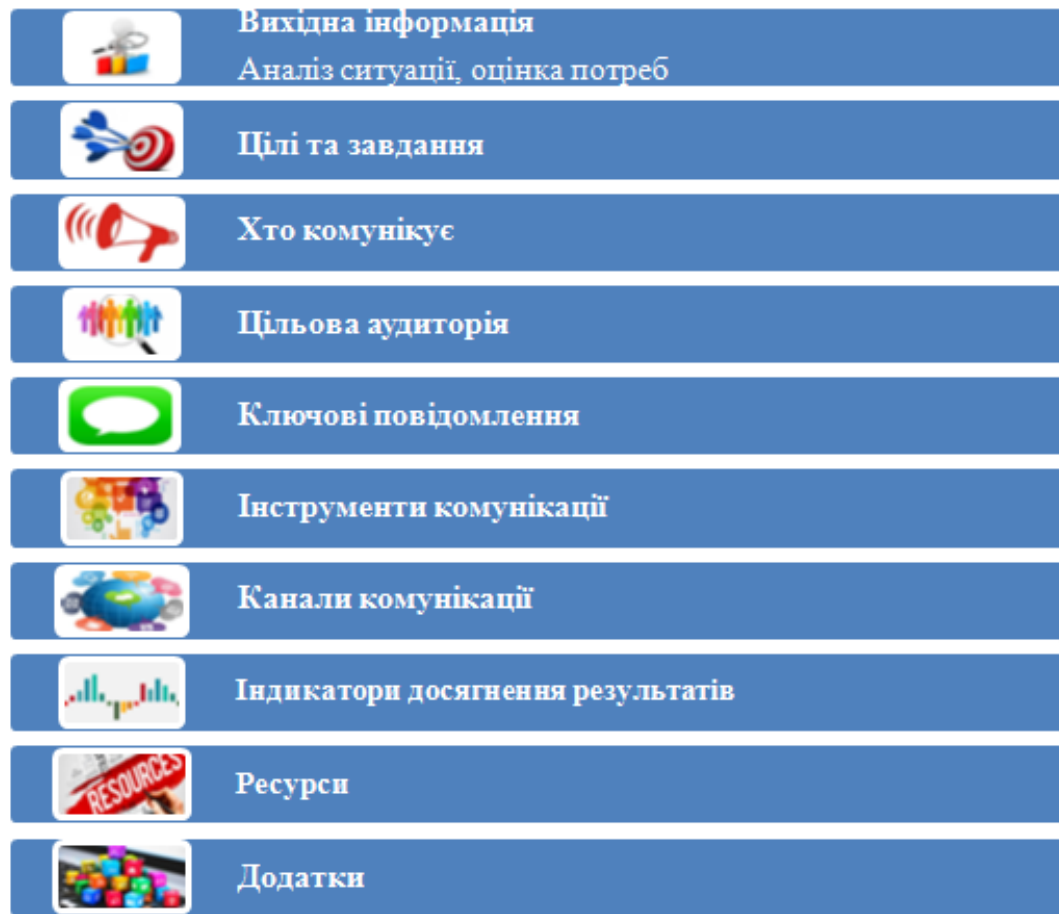
- **Завдання комунікаційної стратегії:**
- Домовитися про спільне бачення – погодити, як саме комунікації сприятимуть досягненню цілей розвитку громади, визначити спільні цілі, інтереси, потреби та проблеми, що стосуються комунікацій
 - Провести діагностику – систематизувати наявні заходи, процеси, ресурси, тощо
 - Визначити головне, сфокусувати зусилля – в умовах обмежених ресурсів пріоритизувати цілі та напрями
 - Позбутися зайвого – чесно визнати, які підходи та діяльність слід змінити або припинити зовсім
 - Організувати роботу – спланувати ресурси та процеси для досягнення стратегічних цілей
 - Домовитися, що ми вважаємо успіхом – встановити реалістичні очікування та запровадити критерії оцінки
 - Налагодити зворотній зв'язок (взаємодію) між місцевим самоврядуванням та цільовими групами, залучити мешканців до процесу прийняття рішень у громаді
 - Посилити промоцію громади та її органів місцевого самоврядування як ззовні, так і в середині громади

Комплексна комунікаційна стратегія має включати:

- **зовнішні комунікації.** Зв'язки ОМС (органу місцевого самоврядування) із середовищем за рамками установи: різноманітними цільовими групами (мешканцями, партнерами, бенефіціарами, лідерами думок, благодійниками тощо), засобами масової інформації, представниками інших ТГ, регіональної та національної влади тощо.
- **внутрішні комунікації.** Важливо зробити внутрішні комунікації ключовою частиною свого планування та налагодження комунікацій. Це не тільки допоможе піднести ту цінну роль, яку персонал може відігравати у передачі ваших меседжів та амбіційних задумів, але також допоможе зменшити ризик того, що працівники пропустять якусь важливу інформацію чи її оновлення. Оскільки багато працівників також проживають у громадах, які обслуговує їх рада, ефективний підхід до внутрішніх комунікацій також може збільшити Ваші можливості безпосередньо комунікувати з мешканцями вашої громади.

3. Шаблон (структура) комунікаційної стратегії.

Комунікаційні стратегії можуть відрізнятися за структурою, однак будь-яка ефективна комунікаційна стратегія завжди включає подані нижче блоки



Під час розробки комунікаційної стратегії ви маєте чітко розуміти, якої мети прагнете досягти. Перша частина стратегії складається з відомостей про вашу організацію, її плани, перспективи та поточний стан речей. Для визначення поточного стану в органах місцевого самоврядування можна використовувати класичні інструменти проектного управління, маркетингу та стратегічного планування (управління змінами), а саме – PEST-аналіз та SWOT-аналіз. PEST-аналіз – виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища, які можуть вплинути діяльність місцевої громади. Фактори можуть бути як позитивними, так і негативними. Наприклад, політичним фактором може слугувати зміна уряду. SWOT-аналіз виявляє сильні та слабкі сторони, можливості та ризики. Цей аналіз дає змогу оцінити потенційні кризові ситуації та виробити план дія на випадок їхньої появи. Також виявивши слабкі сторони, можна розглянути можливості, які допоможуть перетворити їх на сильні сторони.

Для побудови комунікаційної стратегії потрібно чітко розуміти, для якої саме *цільової аудиторії* ви її вибудовуєте. Як визначити вашу цільову

аудиторію? Існує кілька варіантів критеріїв сегментації цільової аудиторії, щоб правильно знайти і визначити свою, вам потрібно добре володіти всіма способами розбиття потенційних реципієнтів.

По-перше, спробуйте розділити цільову аудиторію на первинну (основну) і вторинну (непряму). *Первинна аудиторія* – це ті люди, які приймають рішення, а вторинна – ті, які беруть участь у вирішенні, наприклад, вкладають гроші в реалізацію. Первинною аудиторією у випадку органів місцевого самоврядування будуть активісти місцевих громад, які беруть участь в усіх подіях, які стосуються розвитку громади, долучаються до громадських обговорень, входять до робочих груп. *Вторинною аудиторією* можна визначити тих, кому первинна аудиторія буде розповідати про нові заходи, які ініціює орган місцевого самоврядування, розвиток ініціатив тощо.

Демографічні ознаки вашої цільової аудиторії – вік, стать, сімейний стан і розмір сім'ї, національність, професія, освіта. Дуже важливо правильно вибрати тих, до кого ви будете звертати те чи інше повідомлення, що цікавить молодих справних людей у віці від 25 до 35, без дітей, але в шлюбі, швидше за все, не буде цікавити людей старше 45 років з кількома дітьми-підлітками. Визначте, хто саме ухвалює рішення у вашій громаді, для кого потрібно достукатись якнайперше.

Географічні ознаки цільової аудиторії – місце розташування регіону, динаміка його розвитку, чисельність і щільність населення, доступність засобів масової інформації, структура комерційної діяльності, клімат, юридичні обмеження, розвиненість транспортної мережі. У випадку взаємодії з громадськістю органу місцевого самоврядування географічні показники виходять на перший план – саме особливості вашого регіону будуть диктувати і наявні проблеми, і шляхи для їхнього розв'язання.

Економічні ознаки цільової аудиторії – зайнятість, рівень доходу. Особливо важливі будуть ці ознаки, якщо ви збираєтеся шукати у цільової аудиторії кошти для підтримки діяльності або розвитку певних ініціатив на меценатських засадах.

Психологічні ознаки цільової аудиторії – соціальна група, поведінкові звички, темперамент, риси характеру, життєва позиція, домінуючі мотиви поведінки, спосіб життя, система цінностей. Дуже важливо пам'ятати, що людину емоційного, схильного до емпатії, набагато простіше надихнути і захопити. Людину спокійну, іноді навіть холодну, схильну аналізувати і вимагати доказову базу переконати завжди складніше.

Існує ще безліч варіантів класифікацій цільової аудиторії. Згадаймо також класичну методику М. Шеррингтона (методика «5W»), яка передбачає виявлення цільової аудиторії шляхом пошуку відповідей на п'ять запитань:

what (що?) - що вважає за краще ваш потенційний слухач;
 who (хто?) - хто ця людина, її основні характеристики;
 why (чому?) - мотивація, потреба;
 when (коли?) - коли саме людина готова слухати і що за цим йде;
 where (де?) - канали поширення інформації.

Пам'ятайте – чим більше уваги ви приділите визначенням цільової аудиторії, тим простіше вам буде побудувати взаємодію з вашою громадою, вибрати способи донесення інформації, формат, канали поширення і добивати поставленої мети.

Проаналізувавши аудиторію, розподіліть головні ідеї відповідно до груп, яким ви прагнете їх донести. Почніть з найбільш пріоритетної аудиторії. Який би тон, рівень відвертості ви не обрали, головне – бути послідовним, щоб усі розуміли, чим ви займаєтесь. Отже, ваше повідомлення має відображати головні цілі та ідеї. Яким чином можна оформити повідомлення для різних аудиторій? Вам потрібно визначити ключові повідомлення для кожної з груп. Наприклад, якщо ви спілкуєтесь з представниками громадськості, які є потенційними донорами для громади, ви повинні зосередитись на тому, чому саме вам потрібна підтримка, як саме ви будете використовувати надані кошти та у якій спосіб звітувати про їх використання, а головне – як саме вам допомогти. Основний посил не повинен буде завуальований, він має бути зрозумілий одразу, щоб потенційна цільова аудиторія не докладала зайвих зусиль для пошуку необхідної інформації.

На цьому етапі вам потрібно обрати правильні канали комунікації з кожною групою цільової аудиторії. Кожен з обраних вами каналів (інтернет канали, звичайні медіа, використання власних медіаресурсів, зустрічі, семінари тощо) переваги та недоліки, які варіюються залежно від потреб. Проведіть внутрішній аналіз каналів, які є у вашому розпорядженні, та визначте найефективніший для передачі повідомлення певній аудиторії. Після цього можна приступати до розробки комунікаційного плану, встановлювати зв'язки з громадою, налаштовувати канали та передавати ідеї.

Робочий план містити ймовірні часові рамки та враховувати моменти переоцінки всередині стратегії. Це дозволить вам спланувати свої дії для досягнення поставленої мети. Проекти, події, публікації повинні бути чітко висвітлені у вашому плані у вигляді детального медаплану та плану заходів.

Висновок з планування повинен відповідати на питання: що для вас успіх та яким чином ви зрозумієте, що мета досягнута? У цій частині потрібно вказати способи оцінки різних аспектів комунікації. Це можуть бути кількісні підрахунки (реакції на розсилки, відвідування сайту, охоплення постів у соціальних мережах, кількість учасників заходу, кількість наданих відгуків

тощо), зміни курсу (досягнення ключових етапів вашої кампанії), поява у медіапросторі, при чому вас будуть цікавити не тільки кількісні показники, а й масштаб та повнота (як часто ваші ключові ідеї висвітлювалися у медіа, як вони вплинули на ставлення громадськості до проблем, які ви прагнете актуалізувати).

4. Підходи до аналізу поточної ситуації

Основною метою розроблення і реалізації комунікаційної стратегії будь-якої організації є формування довіри заінтересованих сторін (стейкхолдерів) до її діяльності, через системну і комплексну реалізацію організацією комунікаційних функцій (рис.1).

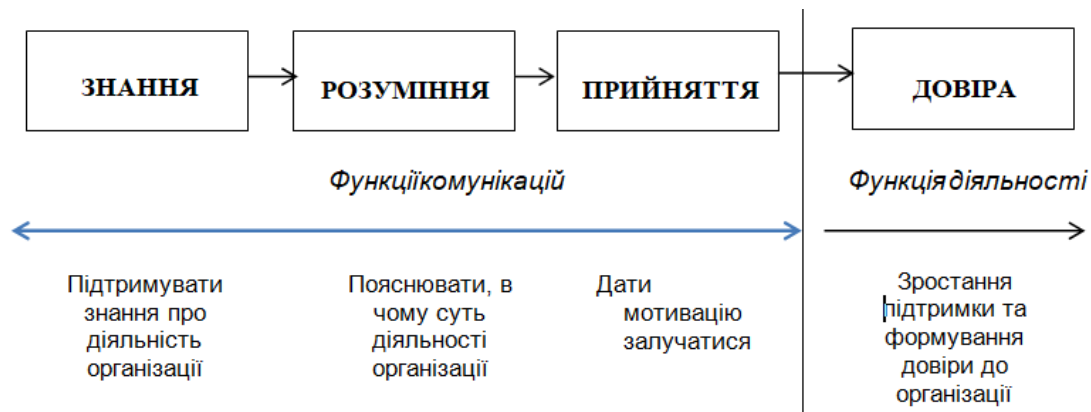


Рисунок – Довіра до організації як стратегічна мета

Досягнення стратегічної мети передбачає, насамперед, об'єктивну оцінку (діагностику) стану комунікаційної діяльності організації, визначення вихідної позиції – місця, яке посідає організація в загальному економічному (соціальному, політичному) просторі, та основних факторів, що впливають на функціонування та розвиток організації.

Цілепокладання

Варто зрозуміти для себе, з якою метою ви розробляєте комунікаційну стратегію і чого ви прагнете досягти з її допомогою. Формулювання не має бути детальним, це, швидше, як нагадування для тих, хто працює зі стратегією.

Наприклад:

“Ця стратегія показує, яким чином ефективна комунікація сприяє:

- досягненню основних цілей організації*
- співпраці з партнерами*

- контролю успішності нашої роботи
- усвідомленню громадськістю суті нашої роботи
- здатності, за необхідності, змінити поведінку та сприйняття”

Ваша поточна ситуація

Вступна частина комунікаційної стратегії повинна коротко описувати діяльність вашої організації, її основні функції та поле компетенції. Тут також має бути огляд комунікаційної спроможності вашої організації, а саме: які методи мали незмінний успіх за кілька останніх років. Наступні інструменти допоможуть проаналізувати поточне становище організації:

a) Ситуаційний аналіз є першим видом аналізу, за результатами якого формується проблемне поле; визначається, що необхідно змінити в існуючій стратегії; які є можливості та обмеження для планування комунікаційної діяльності в межах досягнення стратегічної мети організації. Результати ситуаційного аналізу є основними вхідними даними для розроблення комунікаційної стратегії організації.

Ретельно проведений ситуаційний аналіз дозволяє не тільки визначити актуальну на даний момент проблему організації і дати мотивацію для початку комунікаційної кампанії, але й визначити зміни в поведінці або відношенні стейкхолдерів до діяльності організації, що є відправною «точкою» для інтеграції комунікаційних функцій за принципом стратегічних комунікацій.

!	<p><i>Ситуаційний аналіз іноді розглядають як аналог SWOT-аналізу. Це не цілком вірно для методології стратегічних комунікацій. Адже предметом SWOT-аналізу є, насамперед, конкурентне середовище. Ситуаційний же аналіз створює максимально повну (в першу чергу з точки зору інформації) панораму простору, в якому діє організація, аналізуючи інформацію про внутрішнє (аналіз діяльності організації) та зовнішнє (аналіз комунікаційної діяльності стейкхолдерів) середовище організації в умовах даної ситуації (під впливом визначених обставин)</i></p>
----------	--

Алгоритм проведення ситуаційного аналізу:

- крок 1 – Аналіз організації – збір та аналіз інформації про організацію – суб’єкта стратегічних комунікацій; аналіз внутрішнього середовища організації – визначення сильних і слабких сторін;
- крок 2 – Аналіз ситуації – ретельне і точне визначення ситуації, в

якій знаходиться організація; систематизація фактів та побудова причинно-наслідкових зв'язків, що пояснюють ці факти; аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища;

- крок 3 – Аналіз стейкхолдерів – реєстр заінтересованих сторін та побудова матриці заінтересованих сторін; аналіз того, наскільки визначена проблема торкається їх інтересів; аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища організації через дослідження відношення різних груп стейкхолдерів до організації та їх комунікаційної поведінки;

- крок 4 – Структуризація цілей – побудова дерева проблем і дерева цілей комунікаційної діяльності організації у досягненні стратегічної мети.

b) PEST-аналіз

Цей аналіз полягає у виявленні політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на роботу вашої організації. Фактори можуть бути як позитивними, так і негативними, і повинні стосуватися проблем, які потенційно впливають на вашу роботу. Варто також встановити, яким саме чином впливає кожен фактор.

Наприклад, політичним фактором може слугувати зміна урядів, відповідальних від влади, отже виникне потреба встановлювати нові контакти з держслужбовцями та членами парламенту, розуміти новий політичний дискурс, залучати цільово засоби інформації.

c) SWOT-аналіз

Цей аналіз перелічує сильні та слабкі сторони вашої організації, її можливості та ризики. Обдумайте, яке значення вони мають в контексті ваших комунікаційних пріоритетів; яким чином ризики можуть стати можливостями, як застосувати сильні сторони в ході ефективної комунікації тощо.

d) Аналіз конкурентного середовища

Ще один корисний інструмент аналізу поточного становища – спостереження за діяльністю ваших конкурентів. Це відносно проста справа, під час якої ви визначаєте головних конкурентів та їхній рейтинг, керуючись певними критеріями. Намагайтесь реально оцінювати свої переваги та недоліки.

! *можна використовувати інформацію тільки із офіційних джерел та наукових видань.*

Не використовуйте неперевірену, випадкову інформацію, це може призвести до неправдивих, викривлених висновків і сприйматиметься як фальсифікація фактів.

5. Цільові аудиторії та канали комунікації.

Цільовою аудиторією організації не можуть бути всі, бо тоді комунікація буде "розмита" та не матиме сили впливу. Узагальнена аудиторія - узагальнений результат.

Що потрібно знати про цільову аудиторію? В першу чергу - це стать, вік, страта (тип регіону проживання), дохід, зайнятість. Проблеми аудиторії і психологічний портрет - що хвилює, про що переживають, що мають на меті, чого хочуть, до чого прагнуть, в якому світі хотіли б жити, за що відчують провину та інше.

Ключових аудиторій може бути кілька

Для органів публічного управління, громадських організацій дуже важливо розуміти, що вони хочуть від своєї цільової аудиторії.

Зазвичай, impact (вплив) — це те, що організації хочуть від своєї аудиторії.

Інколи аудиторій може бути кілька, тому важливо визначити основну й другорядні.

Різні аудиторії можна розводити за релевантними каналами

Дуже рідко таке буває, що всі ваші цільові аудиторії “збираються” в одному каналі. Завжди є основна аудиторія інтернет-видань, основна аудиторія друкованої продукції, заходів та ваших сторінок у соцмережах.

Необхідно стежити за тим, аби комунікація для однієї аудиторії не протирічила комунікації для іншої.

Варто звернути увагу на наступне - **якщо ваші цілі та ідеї змінюються в залежності від цільової аудиторії, значить, це не ваші справжні цілі та ідеї.** Змінюватися може спосіб донесення ідеї, а не сама ідея.

Приклад комунікації. Як комунікує Avaaz

Хорошим прикладом комунікації з різними цільовими аудиторіями є міжнародна організація зі збору підписів і розсилання петицій Avaaz. Організація розводить ключові аудиторії по різних каналах, виходячи з цілей аудиторій.

Наприклад, у своєму Facebook організація не робить кожен пост із закликом підписати петицію. Ось приклад поста: “Щасливого всесвітнього дня

океану!” із відео та лінком (якщо ви захочете дізнатися більше про цю проблему). Головний меседж у пості завжди формулюється дуже доступно, простим реченням.

Через електронну пошту Avaaz вже комунікує з конкретною людиною, надсилаючи довгі лонгриди про різні проблеми, та пропонує конкретні варіанти, як можна допомогти.

Не залишайте аудиторію без варіантів того, як допомогти

Дуже важливо, аби організація, яка говорить про певну проблему та викликає у своєї аудиторії певні емоції, наприклад, обурення через забруднення річки чи погане ставлення до тварин запропонувала варіанти, що зробити, аби допомогти (наприклад, поширити це повідомлення, стати волонтером, зробити пожертвування та інше). Так і з органами публічного управління: коли ми говоримо, що ми робимо, ми маємо пояснити для чого ми це робимо і як громадськість може долучитись.

Як комунікувати через різні канали та інструменти

Найчастіше, *канал комунікації* - це *медіа*, яке ви використовуєте, а *інструмент (засіб)* - це конкретний тип прояву в цьому каналі.

ТВ - це канал. Спецпроект, сюжет в новинах, рекламний ролик - інструменти.

Digital - це канал, а банер, спецпроект, співпраця, стаття - інструменти.

Наприклад, є певна *організація X*, яка захищає пенсіонерів, яких позбавили житла через шахрайство. У цієї ГО буде три основні цільові аудиторії: пенсіонери, представники влади та бізнесу, які можуть вплинути, допомогти вирішити цю ситуацію та представники громадськості (ця аудиторія потрібна для тиску на тих, хто може допомогти).

Першій аудиторії *організація X* хоче сказати - “ми можемо вам допомогти”, другій - що “ось є така проблем, допоможіть нам їм допомогти” (чітко кажемо, що від них потрібно), а третій - “є така проблема, ось це ми робимо, щоб її вирішити, а так ви можете допомогти” (теж чітко кажемо, що від них потрібно).

І, відповідно до аудиторій, вибираємо правильні канали та інструменти для спілкування. З пенсіонерами, яких обманули, комунікуємо через консультантів на місцях, через листівки та безкоштовні газети; з бізнесом та владою - через журналістські розслідування, партнерські проекти з різними медіа та ГО, різні публікації, що розкривають проблему; з широкою громадськістю - через соцмережі, флешмоби, інфографіки.

Показники ефективності

Завдання комунікації і основні повідомлення розкладаються в план комунікації, який потім деталізується до контент-плану. Для соцмереж, сайту та партнерської взаємодії мають бути свої окремі контент-плани.

План комунікації може змінюватися в залежності від ступеня досягнення цілей, форс-мажорів, нових обставин.

Успішність плану комунікації вимірюється різними ключовими показниками ефективності (KPI - Key Performance Indicator), наприклад, кількістю тих, хто перейшов на сайт, кількістю реакцій на пост, поширень, об'ємом залучених медіа і т.д. У деяких випадках, KPI можуть бути фінансовими, наприклад, зростання або зниження пожертвувань.

6. Цифрова стратегія зв'язків з громадськістю органів місцевого самоврядування

Окрім звичайної комунікаційної стратегії у сучасних умовах розвитку суспільства ви також маєте побудувати і цифрову стратегію, яка буде визначати присутність у соціальних мережах, наявність ботів для оперативного зв'язку, зв'язок за допомогою месенджерів, інші форми зворотнього зв'язку на допомогу побудови довіри, поштові розсилки, вебінари тощо. Найпершим та найголовнішим інструментом взаємодії органу місцевого самоврядування з громадськістю є офіційний вебсайт. На що потрібно звернути увагу? Офіційний вебсайт місцевої громади має бути не просто набором стандартних сторінок. Він має бути зручним, на ньому мають бути наявні всі потрібні документи, які будь-хто зможе знайти у кілька кліків. Конкурентними стають ті міста та громади, які роблять всю потрібну інформацію доступною у кілька кліків. Це дуже простий і ефективний спосіб показати власну відкритість, прозорість та підзвітність.

На що потрібно звернути особливу увагу під час розробки вебсайта? Мобільна версія – більше частина трафіку на сьогодні генерується за допомогою мобільних пристроїв. Якщо ваш вебсайт не адаптований для смартфонів, у вас немає зрозумілої та легкої мобільної версії, швидше за все ви можете втратити до 70 відсотків активних відвідувачів. Це особливо важливо під час взаємодії з медіа. Зверніть увагу на чіткий та доступний інтерфейс, на легкість завантаження. Якщо це дійсно потрібно, особливо з метою організації та популяризації зворотнього зв'язку, розробіть власний мобільний додаток. Нехай він буде містити лише кілька компонентів – наприклад, новини та сповіщення про важливі події у місцевих громадах та форму зворотнього зв'язку, але це свідчить про те, що вам небайдужа думка тих, для кого ви працюєте та з ким взаємодієте щодня.

Ваш вебсайт має цілком та повністю задовольняти вашого клієнта –

місцевих мешканців. Вашим основним «клієнтом» є відвідувачі сайту, які мають отримати якісні «послуги» — інформацію про ключові переваги громади, актуальні проекти міста, розклад транспорту, контакти потрібних осіб. Звісно, варто завжди пам'ятати про портрет вашої цільової аудиторії та про те, що вона абсолютно різна. У випадку державних сайтів, мова йде про громадян, туристів, потенційних партнерів, донорів та інвесторів.

Орієнтуйтеся на мультимедійне наповнення. Користувачі вебресурсів не читають великих текстів, вони дивляться відео, слухають подкасти та розглядають візуалізації. Якщо ви хочете описати якісь зміни, які відбулись у вашій громаді, краще за допомогою дизайнера створити таймлайн чи інфографіку, яка б пояснила розвиток подій. Якщо ви хочете повідомити щось динамічне, що потребує залучення аудиторії, відео спрацює якнайкраще. Все це має вписуватись у айдентику вашої громади – дизайн сайта має бути єдиним за стилем за тим дизайном, який ви вибудовуєте у місцевій громаді. Якщо у вас є логотип та кольори міста, вони мають використовуватись на ресурсі. Сайт має містити комплексне використання кольорів, шрифтів, форм та усього, що передає ваші повідомлення аудиторії.

Ваш ресурс має бути завжди готовий до змін та перетворень, наприклад, додання сторонніх сервісів та віджетів, хмарних сховищ та мап. Цифровий світ змінюється щохвилини, тому вже завтра може з'явитись технологія, яка буде надзвичайно потрібна вашим користувачам, і ви маєте швидко відреагувати та адаптувати її для власного ресурсу. Наприклад, ще три роки тому в Україні майже ніхто не користувався Телеграмом, зараз будь-який ресурс має канал у Телеграмі, чат як спосіб спілкування з аудиторією, а представництва місцевих громад також можуть використовувати боти для швидкого інформування громадськості або одержання від неї пропозицій.

Окрім вебресурсу органи місцевого самоуправління мають приділяти увагу й соціальним мережам та роботі в них. Зараз неможливо уявити двосторонню комунікацію без сторінки у Facebook, Instagram та Twitter. Важливо пам'ятати, що ви маєте бути присутні там, де присутня ваша цільова аудиторія.

На початок 2019 року кількість користувачів Facebook в Україні досягла 13 мільйонів. З них 8,8 мільйона заходять у соцмережу виключно з мобільного телефону, 1,2 мільйона – виключно з десктопу, а 3 мільйони – з десктопу та мобільного. А ще — кожен 7-й український користувач цієї соцмережі є адміністратором Facebook-спільноти.

В Україні найпоширенішою функцією є поширення Facebook-постів (так само як і у світі), а от функція написання коментарів до постів використовується у 2 рази менше, ніж у світі. Варто зазначити, що в

середньому український Facebook-користувач 13 разів натиснув на рекламний пост протягом останніх 30 днів, світовий показник – 8 разів.

Як саме контактувати та взаємодіяти із громадськістю за допомогою цієї соціальної мережі? Facebook – це соціальна мережа «про людей». Саме тут найбільше висловлюється думок, з'являються заклики до дії. У громадському секторі Facebook – хороший майданчик для донесення інформації до вашої цільової аудиторії. Для цього вам потрібно створити власну офіційну сторінку. Сторінки на Facebook видно всім, незалежно від того, чи є вони зареєстрованими користувачами Facebook або шанувальниками цієї сторінки. На відміну від особистого облікового запису, у якого не може бути понад 5000 друзів, кількість шанувальників у сторінки не обмежена. Групи в Facebook створено для тих, хто хоче спілкуватися з групою друзів або ж хоче висловити свою думку. Місцева громада також може створити групу для обміну думками, але такий варіант менш ефективний, ніж сторінка.

Пам'ятайте прості правила роботи у цій соцмережі. По-перше, не дозволяйте різноманітним сервісам публікувати що-небудь від вашого імені або імені вашої організації, керувати вашим профілем, розсилати повідомлення списку контактів. Facebook «сам» нічого не робить – просто будьте обачні. Не створюйте часті і безглузді повідомлення – ви засмічете стрічку підписаних на вашу сторінку людей і, швидше за все, вони приховають вашу організацію зі стрічки. І не забувайте заглядати час від часу в «Журнал дій». Там в хронологічному порядку показана вся активність в Facebook. Twitter – це зручний інструмент з допомогою якого можна стежити за новинами, а також оперативно ними ділитися. І якщо Facebook – це соціальна мережа «про людей», то Twitter – це соціальна мережа «про події». Якщо ваш орган місцевого самоврядування активно залучає громаду до подій, то вам обов'язково потрібно додати цю соцмережу до свого переліку. Одним із яскравих муніципальних прикладів є профіль київського метрополітену, який оперативно інформує киян про зміни у розкладі руху, надзвичайні події та випадки у метрополітені.

Instagram – соціальна мережа, де люди розповідають свої історії за допомогою фотографій. Поряд з особистими обліковими записами, зараз все більше реєструється офіційних акаунтів. Візуальний складник – один з найдієвіших інструментів впливу, тому вам обов'язково потрібна сторінка у цій соціальній мережі. Краще один раз побачити, ніж 100 разів прочитати. Привернути увагу до вашого проєкту або справи можна завдяки марафонам і флешмобам.

При цьому в Україні кількість користувачів соцмережі Instagram за рік зросла аж на 50,7%. Якщо темпи росту української аудиторії зберуться, то

вже до кінця 2019 року ця соцмережа в Україні впритул наблизиться за обсягами аудиторії до Facebook. Станом на початок березня 2019 року, близько 11 млн українців користуються соцмережею Instagram. Мобільний додаток Instagram був №1 в Україні за кількістю завантажень серед додатків соцмереж у 2018 році.

Instagram найпопулярніший серед українців віком 18-24 роки. 2,8 млн осіб серед цієї вікової групи стали інстакористувачами, і це — 91,04% від всіх жителів України в цій групі. У віковій групі 25-35 років 4 млн Instagram користувачів, це 54,29% від всіх жителів України в цій групі. Українців віком від 36 до 45 років, які користуються Instagram, – 1,8 млн, це 28,91% від усього українського населення цього віку. Тобто для ефективної взаємодії із громадськістю ви обов'язково маєте використовувати у своїй роботі цю соціальну мережу. Цікаво, що лідером цього рейтингу серед міст за кількістю користувачів є Чернівці (71,51%). На другому місці – Київ (68,15%), на третьому – Тернопіль (64,02%), четверте місце займає Івано-Франківськ (63,73%), на п'ятому – Львів (63,29%). Найменший рівень проникнення – у Миколаєві (39,07%), Чернігові (33,86%) та Запоріжжі (33,53%).

ТЕМА 5: АЛГОРИТМ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОЦІНКИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Підходи до аналізу поточної ситуації

Основною метою розроблення і реалізації комунікаційної стратегії будь-якої організації є формування довіри заінтересованих сторін (стейкхолдерів) до її діяльності, через системну і комплексну реалізацію організацією комунікаційних функцій.

Досягнення стратегічної мети передбачає, насамперед, об'єктивну оцінку (діагностику) стану комунікаційної діяльності організації, визначення вихідної позиції – місця, яке посідає організація в загальному економічному (соціальному, політичному) просторі, та основних факторів, що впливають на функціонування та розвиток організації.

Цілепокладання

Варто зрозуміти для себе, з якою метою ви розробляєте комунікаційну стратегію і чого ви прагнете досягти з її допомогою. Формулювання не має бути детальним, це, швидше, як нагадування для тих, хто працює зі стратегією.

Наприклад:

*“Ця стратегія показує, яким чином ефективна комунікація сприяє:
- досягненню основних цілей організації*

- співпраці з партнерами
- контролю успішності нашої роботи
- усвідомленню громадськістю суті нашої роботи
- здатності, за необхідності, змінити поведінку та сприйняття”

Ваша поточна ситуація

Вступна частина комунікаційної стратегії повинна коротко описувати діяльність вашої організації, її основні функції та поле компетенції. Тут також має бути огляд комунікаційної спроможності вашої організації, а саме: які методи мали незмінний успіх за кілька останніх років. Наступні інструменти допоможуть проаналізувати поточне становище організації:

a) Ситуаційний аналіз є першим видом аналізу, за результатами якого формується проблемне поле; визначається, що необхідно змінити в існуючій стратегії; які є можливості та обмеження для планування комунікаційної діяльності в межах досягнення стратегічної мети організації. Результати ситуаційного аналізу є основними вхідними даними для розроблення комунікаційної стратегії організації.

Ретельно проведений ситуаційний аналіз дозволяє не тільки визначити актуальну на даний момент проблему організації і дати мотивацію для початку комунікаційної кампанії, але й визначити зміни в поведінці або відношенні стейкхолдерів до діяльності організації, що є відправною «точкою» для інтеграції комунікаційних функцій за принципом стратегічних комунікацій.

!	<p><i>Ситуаційний аналіз іноді розглядають як аналог SWOT-аналізу. Це не цілком вірно для методології стратегічних комунікацій. Адже предметом SWOT-аналізу є, насамперед, конкурентне середовище. Ситуаційний же аналіз створює максимально повну (в першу чергу з точки зору інформації) панораму простору, в якому діє організація, аналізуючи інформацію про внутрішнє (аналіз діяльності організації) та зовнішнє (аналіз комунікаційної діяльності стейкхолдерів) середовище організації в умовах даної ситуації (під впливом визначених обставин)</i></p>
---	--

Алгоритм проведення ситуаційного аналізу:

- крок 1 – Аналіз організації – збір та аналіз інформації про організацію – суб’єкта стратегічних комунікацій; аналіз внутрішнього середовища організації – визначення сильних і слабких сторін;

- крок 2 – Аналіз ситуації – ретельне і точне визначення ситуації, в якій знаходиться організація; систематизація фактів та побудова причинно-наслідкових зв'язків, що пояснюють ці факти; аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища;

- крок 3 – Аналіз стейкхолдерів – реєстр заінтересованих сторін та побудова матриці заінтересованих сторін; аналіз того, наскільки визначена проблема торкається їх інтересів; аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища організації через дослідження відношення різних груп стейкхолдерів до організації та їх комунікаційної поведінки;

- крок 4 – Структуризація цілей – побудова дерева проблем і дерева цілей комунікаційної діяльності організації у досягненні стратегічної мети.

b) PEST-аналіз

Цей аналіз полягає у виявленні політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на роботу вашої організації. Фактори можуть бути як позитивними, так і негативними, і повинні стосуватися проблем, які потенційно впливають на вашу роботу. Варто також встановити, яким саме чином впливає кожен фактор.

Наприклад, політичним фактором може слугувати зміна урядів, відповідальних від влади, отже виникне потреба встановлювати нові контакти з держслужбовцями та членами парламенту, розуміти новий політичний дискурс, залучати цільово засоби інформації.

c) SWOT-аналіз

Цей аналіз перелічує сильні та слабкі сторони вашої організації, її можливості та ризики. Обдумайте, яке значення вони мають в контексті ваших комунікаційних пріоритетів; яким чином ризики можуть стати можливостями, як застосувати сильні сторони в ході ефективної комунікації тощо.

d) Аналіз конкурентного середовища

Ще один корисний інструмент аналізу поточного становища – спостереження за діяльністю ваших конкурентів. Це відносно проста справа, під час якої ви визначаєте головних конкурентів та їхній рейтинг, керуючись певними критеріями. Намагайтесь реально оцінювати свої переваги та недоліки.

!	<p><i>можна використовувати інформацію тільки із офіційних джерел та наукових видань.</i></p> <p><i>Не використовуйте неперевірену, випадкову інформацію, це може призвести до неправдивих, викривлених висновків і сприйматиметься як фальсифікація фактів.</i></p>
----------	--

2. Аналіз комунікаційної діяльності організації на сучасному етапі реалізації стратегії

На даному етапі необхідно надати характеристику організації; описати ситуацію, в якій знаходиться організація та визначити причини її сталості; визначити сильні та слабкі сторони діяльності організації. Систематизувати ситуаційні факти та побудувати причинно-наслідкові зв'язки, що пояснюють ці факти. Рекомендується наступний алгоритм дій:

- 1) *збір та аналіз інформації про організацію.* Характеристику організації слід надавати за наступним порядком: профіль / сфера діяльності, види товарів чи послуг, що виробляє організація; структура організації (якісний та кількісний склад, принципи побудови, види управління); історія створення; організаційно-функціональна структура; наявність стратегічного документу;
- 2) *ретельне і точне визначення ситуації, в якій знаходиться організація.* Для описання ситуації рекомендується відповісти на наступні запитання:
 - З якою ситуацією стикається ваша організація?
 - Що є фоном для виникнення даної ситуації?
 - Наскільки важлива існуюча ситуація для організації?
 - Організація вперше стикається з даною ситуацією, або вона повторюється? Чи були спроби внести зміни у чинну стратегією? Чи була колись розроблена комунікаційна програма /план?
 - Яка ймовірність тривалості ситуації?
 - На що, насамперед, впливає дана ситуація?

На основі такого попереднього аналізу складається стисле резюме щодо характеристики ситуації з визначенням проблеми. За можливістю, доцільно визначити характер ситуації: стабільна, невизначена, конфліктна, ризикована.

!	<p><i>Ситуація – це сукупність обставин, з якими стикається організація, а проблема – це питання, що потребує вирішення!</i></p> <p><i>Об'єктивні дані для аналізу ситуації повинні бути отримані з надійних джерел.</i></p>
----------	--

3) *визначення сильних і слабких сторін організації.* Для аналізу внутрішнього середовища організації необхідно звернути увагу на наступні характеристики:

- якість діяльності, яку здійснює організація;
- спеціалізація, функції або роль, що роблять організацію відмінною від інших;
- ресурсний потенціал організації;
- обмеження;
- сприйняття організації стратегічно важливими групами стейкхолдерів – репутація.

За результатами аналізу необхідно побудувати таблицю сильних і слабких сторін організації.

!	<i>Аналіз сильних і слабких сторін організації необхідно проводити в умовах визначеної ситуації та відносно до стратегічної мети (якщо вона визначена)</i>
----------	--

Також, для представлення сильних і слабких сторін організації можна використати і метод As-Is аналізу, представлений на рисунку 1



Рисунок 1 – Приклад використання методу As-Is аналізу для представлення сильних і слабких сторін організації

4) *систематизація фактів та побудова причинно-наслідкових зв'язків, що пояснюють ці факти. Для визначення причин сталості даної ситуації необхідно на основі аналізу аналітичних (моніторингових) даних з'ясувати рівень знань про діяльність організації, про ставлення суспільства до соціальної проблеми, зміни, реформи.*

Рекомендуємо використати наступний підхід:

- в організації є / не актуальна / ніколи не було комунікаційної стратегії, прописаних місії, цілей, ключових тез;
- є / немає практики вимірювання відношення стейкхолдерів до діяльності організації (наприклад: зворотній зв'язок, анкетування тощо);
- функціонує / відсутня функція двостороннього зв'язку з основними споживачами товарів / послуг організації;
- створено / відсутній спеціальний підрозділ з системної комунікаційної діяльності; функції з комунікаційної діяльності покладено на осіб, які мають / не мають відповідної освіти.

!	<i>Важливим елементом аналізу є з'ясування того, як виглядає організація в засобах масової інформації. Які питання діяльності організації обговорюються найактивніше.</i>
---	---

Для об'єктивного формулювання проблемного поля рекомендуємо використовувати метод причинно-наслідкового аналізу.

3. Аналіз заінтересованих сторін (стейкхолдерів) та їх комунікаційної діяльності в реалізації стратегії

Далі проводиться аналіз заінтересованих сторін. Передбачається: ідентифікація усіх заінтересованих сторін відносно до діяльності організації (зовнішніх та внутрішніх); визначення потреби (інтересу), що виникає у кожної заінтересованої сторони; визначення можливих ризиків та проблем, які можуть виникати під час взаємодії з заінтересованою стороною. На підставі зазначеної інформації визначається стратегія взаємодії з кожною заінтересованою стороною. Аналіз передбачає реєстр заінтересованих сторін суб'єкта стратегічних комунікацій з огляду на заплановані зміни та побудову матриці заінтересованих сторін.

Алгоритм аналізу заінтересованих сторін складається з 3 етапів.

- 1) розроблення матриці аналізу заінтересованих сторін

Таблиця 1 – Матриця аналізу заінтересованих сторін (приклад заповнення)

<i>Заінтересовані сторони та їх основні характеристики</i>	<i>Інтереси та вплив проблем на них</i>	<i>Здатність здійснювати зміни та мотивація до них</i>	<i>Можливі заходи з урахування інтересів заінтересованих осіб</i>
<i>Запрошені спікери і партнери</i> Заінтересовані сторони з репутацією експертів у даній галузі, що мають бажання працювати на професійному ринку	Прибуток вплив д реалізації проекту, статус, рейтинг, репутація	Виступають як основне джерело поширення інформації. Також можуть виступати як індикатор чи каталізатор розвитку проектів та впливати на позитивний чи негативний розвиток проекту	Консультування і переговори для вирішення дискусійного питання; Залучення до розробки нових програм курсів та ініціатив, моніторингу інших проектів; Спільні проекти; спільні справи; партнерства; ініціативи

2) аналіз впливу і заінтересованості в діяльності організації. Для проведення цього аналізу рекомендується створення карти заінтересованих сторін, як способу наочного відображення різних відносин із заінтересованими сторонами. Дану карту іноді називають ще матрицею «влада-інтерес» (рис. 2).

!	<i>Важливо пам'ятати, що відношення до організації та комунікаційна поведінка стейкхолдерів є як можливостями, так і загрозами зовнішнього середовища організації.</i>
---	--

Рівень влади / впливу Високий Низький	«Встановлювачі правил»	«Гравці»
	Конкуренти ЗМІ Структурні підрозділи органів влади, що відповідають за масові комунікації	Інвестор-засновник Менеджер проекту Директор і куратор школи Генеральний і стратегічний партнери Органи державної і місцевої влади Спікери школи
	«Юрба»	«Адвокати»
	Населення Громадські організації Вищі навчальні заклади	Споживачі Постачальники Власники або керівники організацій/підприємств, що працюють у сфері маркетингових комунікацій Персонал школи
	Низька	Висока
	<i>Ступінь зацікавленості</i>	

Рисунок 2 - Карта заінтересованих сторін (приклад заповнення)

3) визначення того, наскільки окреслена проблема торкається їх інтересів. Важливо зазначити, що конкретно різні цільові групи знають про ситуацію, їх думка стосовно даної ситуації, що вони можуть зробити для виходу з даної ситуації. На підставі зазначеної інформації визначити стратегію забезпечення взаємодії з кожною групою заінтересованих сторін.

Наприклад:

Група «Юрба» - низька заінтересованість / низький вплив. Організація практично може не витратити зусилля на цю групу. Заінтересовані сторони не становлять жодної загрози у зв'язку з відсутністю заінтересованості або влади. Проте через низький інтерес групи до подій, вона навряд чи викличе значні проблеми. Серед стейкхолдерів ті, хто радий пропонованим змінам, але не має на нього великого впливу. Основна стратегія роботи – «тримати в курсі і в тонусі!».

Група «Адвокати». Ця група, хоч і має високу заінтересованість, не має достатньої влади, щоб здійснювати контроль, тому їх потрібно лише інформувати і тримати у курсі подій організації. У цьому квадранті – слабкі противники організації / реформ / змін. Їх протидія сильна, але вплив незначний. Треба тримати їх в полі зору, а то раптом вони стануть сильними? Хорошою стратегією буде перетягнути їх в квадрант «Гравці». Можливо, вони просто не розуміють своїх вигод від організації, допоможіть

ім їх побачити. Основне правило роботи з цим квадрантом – «не нехтувати!».

Група «Встановлювачі правил». Ця група може або не може зрозуміти ступінь свого впливу на організацію і, отже, їхні інтереси важливо брати до уваги. Це небезпечні вороги. Стратегія роботи – «бути готовим до небезпеки і випереджати!».

Група «Гравці». Організація повинна намагатися задовольнити цю групу в першу чергу, оскільки вона має владу впливати на організацію / хід реформ, змін та існує висока ймовірність того, що вона зможе використовувати свою владу. Дана група стейкхолдерів – рушійна сила, нею потрібно активно управляти. Не можна допустити переходу стейкхолдерів з цього квадранта в інші – від цього організація завжди програє. Стратегія роботи з цим квадрантом – «активно управляти і не упустити!»

Важливим під час дослідження стейкхолдерів є аналіз можливих наслідків для організації в результаті дії кожної із груп. Разом з тим, доцільно і прогнозувати які дії організації, можуть вплинути на різні групи.

4. Структуризація цілей комунікаційної діяльності організації в досягненні стратегічної мети

Будь-яка комунікаційна стратегія повинна відображати ваш організаційний план, загальні ідеї та напрямок розвитку організації. Таким чином, можна припустити, як зв'язки з громадськістю сприятимуть досягненню ваших цілей.

Крім встановлення конкретних цілей, на цьому етапі потрібно усвідомити принципи комунікації в основі вашої стратегії, та ключову ідею, яку ви прагнете донести своєю діяльністю.

За попередніми результатами аналізу необхідно побудувати дерево проблем та описати проблему, яка буде вирішена шляхом внесення обґрунтованих змін у комунікаційну діяльність організації. Проблема має бути описана просто, прозоро і конкретно з використанням переконливих аргументів, які повинні містити кількісні та якісні показники, конкретні цифри і факти.

Далі необхідно визначити та чітко описати ціль та завдання комунікаційної діяльності організації у досягненні стратегічної мети (за

правилом SMART). Для деталізації мети необхідно сформулювати структуровані комунікаційні цілі та завдання організації.

Під час структуризації комунікаційних цілей організації необхідно пам'ятати, що 20% діяльності будь-якої організації має відбуватись в інформаційно-комунікаційному просторі, а підґрунтям для досягнення стратегічної мети є зміна ставлення та поведінки стейкхолдерів до діяльності організації. Тому має бути тісний зв'язок комунікаційних цілей з функціональними / ідейними цілями організації.

Важливо пам'ятати, що комунікаційні цілі мають бути відображені у ключових повідомленнях для цільових аудиторій тобто вони становлять собою контент.

Отже, для наступного розділу потрібно чітко визначитись з комунікаційними цілями ініціатора комунікаційної кампанії і необхідно чітко прив'язуватись до функціональних / ідейних цілей. Тобто комунікаційні цілі повинні підпорядковуватись одній стратегічній меті організації, далі прописуються функціональні / ідейні цілі, їх може бути декілька. Потім для кожної функціональної / ідейної цілі прописуються комунікаційні цілі. Схематично структура комунікаційних цілей повинна мати наступний вигляд (рисунок 3), кількість функціональних і комунікаційних цілей залежить від масштабності проблеми.



Рисунок 3 – Структура комунікаційних цілей

Розглянемо приклад розроблення структури комунікаційних цілей на прикладі ініційованих МОН України реформ у сфері освіти, тобто ініціатором комунікаційної стратегії виступає профільне у сфері освіти і науки міністерство. Стратегічна мета МОН – реформувати систему освіти України, функціональні / ідейні цілі полягають у підвищенні усвідомлення ролі освіти в суспільстві та формуванні запиту на реформу серед усіх цільових груп, запропонуванні суспільству мети / місії української освіти, реформуванні / зміні образу МОН відповідно до мети.

Приклад заповнення структури комунікаційних цілей подано на рисунку 4.



Рисунок 4 – Рекомендації щодо структуризації комунікаційних цілей

Наприклад, можна подивитись ще як це діє у випадку з організацією, яка опікується безпритульними.

Приклад: Ціль №1. Забезпечити найвищі стандарти обслуговування

Функціональні та ідейні цілі	Комунікаційні цілі
Ефективне навчання менеджерів по роботі з клієнтами	Гарантувати обізнаність персоналу та розуміння стандартів належного обслуговування
Підтримування умов та порядку на території надання послуг	Інформування клієнтів про право на якісний сервіс та що від них очікують
Полегшити клієнтам доступ до навчання та працевлаштування	Забезпечити клієнтам можливість повідомляти про їхні потреби
	Регулярно збирати відгуки для підтримки стандартів обслуговування

Ціль №2: Зайняти чільне місце визнаного надавача послуг вразливим групам

Функціональні та ідейні цілі	Комунікаційні цілі
Напрацювати міцні зв'язки з місцевою владою та іншими стейкхолдерами	Забезпечити стабільний потік інформації для головних партнерів
Виконання угод, домовленостей з місцевою владою для забезпечення якості послуг клієнтам	Регулярне висвітлення досягнень організації в місцевих ЗМІ
	Використання місцевих ЗМІ для фіксації думки вразливих груп населення про доступність послуг

Порада: Організаційні плани переважно охоплюють період близько 5 років, тож і часові рамки комунікаційного плану мають бути відповідними.

Формуючи цілі, варто реально оцінювати свій час, бюджет та ресурси: розрахунки мають вписуватись у ваші можливості.

5. Сегментація цільових аудиторій.

Цільова аудиторія – це група осіб (окрема особа), на яку націлено інформаційно-психологічний вплив, тобто це найбільш перспективна група реципієнтів, виокремлена на підставі соціологічних процедур, стереотипів поведінки та сприйняття інформації.

! *Цільові аудиторії – це кінцеві отримувачі інформаційних повідомлень з метою зміни їх поведінки.*

Для цього на підставі проведеного аналізу заінтересованих сторін (стейкхолдерів) має бути деталізовано кожен заінтересовану сторону до формату найбільшої зручності розробки інформаційного повідомлення та їх сприйняття.

Мінімальний набір знань про цільову аудиторію (за Дж. Кроунз):

- Політичні погляди.
- Біографічна інформація.
- Процеси прийняття рішень.
- Демографічна інформація (вік, стать, раса, релігія, економічні прибутки, культурні переваги).
- Уявлення аудиторії про сприятливі можливості і можливий розвиток подій.
- Можливості аудиторії у сфері інформаційної безпеки.
- Оцінка дій аудиторії за різними сценаріями.

В цьому пункті має бути визначено комунікаційні потреби цільових аудиторій, очікування від реалізації стратегії, реформи, програми. Також мають бути визначені стереотипи поведінки кожної цільової аудиторії. Для цього можна використовувати *кількісні* і *якісні* методи аналізу цільової аудиторії.

Кількісні методи дослідження передбачають проведення різних опитувань, заснованих на використанні структурованих питань закритого типу, на які відповідає велика кількість респондентів. Головним завданням кількісних досліджень є отримання чисельної оцінки стану ринку або реакції респондентів на якась подія. Такі дослідження застосовуються, коли необхідні

точні, статистично надійні чисельні дані. Залежно від поставлених завдань дослідження, пропонуються методики:

- Квартирні, вуличні та телефонні опитування;
- Експертне опитування – опитування фахівців певних професійних областей;
- Хол-тест – тестування і оцінка концепції (пропонованої зміни, реформи, нововведення, продукції, товару, послуги тощо);
- Хоум-тест – тестування в обстановці, наближеній до реальності;
- Desk Research – збір і аналіз вторинної інформації;

Вторинна інформація – це інформація, яка існує і збиралася з різних джерел для інших цілей. Вторинні дані допомагають дослідникові більш глибоко ознайомитися з ситуацією в галузі, з тенденціями впливу іншої інформації, про інші події та зміну у зв'язку з цим поведінки, діяльністю опонентів, досягненнями науки і техніки і т. п.

Кабінетне дослідження представляє собою збір, обробку і аналіз вторинної інформації, що міститься в різних джерелах, підготовлених для інших цілей.

Якісні методи дослідження передбачають збір інформації у вільній формі; вони фокусуються не так на статистичних вимірах, а спираються на розуміння, пояснення та інтерпретацію емпіричних даних, є джерелом формування гіпотез і продуктивних ідей. Завдання методів якісних досліджень – отримати розвідувальні дані, а не кількісний розподіл думок. У якісних методах для того, щоб пояснити, інтерпретувати поняття, використовуються не цифри, а слова. Іншими словами, вони відповідають не на питання «скільки», а на «що», «як» і «чому». Залежно від поставлених завдань дослідження, пропонуються методики:

- Глибинні інтерв'ю – інтерв'ю у вільній формі на певну тему;
- Напівформалізоване інтерв'ю – поєднання формалізованого і вільного інтерв'ю;
- Фокус-групи – групова дискусія з представниками цільової аудиторії;

- Таємничий покупець / агент (Mystery Shopping) – за необхідності.

Метод дослідження Mystery Shopping дозволяє анонімно оцінити професіоналізм співробітників, їх сумлінність і здатність працювати в команді. Ввічливість і привітність персоналу, вміння працювати з клієнтом і уникати конфліктних ситуацій. Метод Mystery Shopping дає можливість зрозуміти, в якому ступені виконуються існуючі в компанії стандарти обслуговування, і дозволить зробити висновки про доцільність їх удосконалення та необхідності проведення відповідних тренінгів.

Також можна використовувати загальні соціологічні дослідження, що проводяться незалежними соціологічними інституціями. Однак результати таких досліджень можуть стосуватись лише загальних тенденцій у суспільстві та не мати прямого впливу на конкретні цільові аудиторії, визначені в рамках розробки комунікаційної стратегії.

В результаті аналізу цільових аудиторій маємо отримати детальну характеристику кожної цільової аудиторії за параметрами: **комунікаційна потреба, потенційні очікування, стереотипи поведінки, глибинні мотиви, цінності**.

Таблиця 2 – Характеристика цільових аудиторій (приклад)

ЦА	Комунікаційна потреба	Потенційні очікування	Стереотип поведінки	Мотиви	Цінності
Молоді, прогресивні вчителі шкіл (10%)	В отриманні інформації про зміни в освіті	Нова освіта – кращі умови праці	Першими підхоплюють суть змін, готовність випробувати щось нове.	Гідна зарплата, саморозвиток	Лідерство, кар'єризм
Старші, консервативні вчителі шкіл (90%)	В отриманні інформації про зміни в освіті	Нова освіта – ще гірша, нічого не вийде	Не готові до змін, не хочуть нічому навчатись. Все влаштовує	Наказ керівництва + інструкція як, що треба робити. Страх.	Сім'я, комфорт

В роботі з цільовими аудиторіями варто чітко визначитись з їх ставленням до конкретної проблематики. Відповідно цільові аудиторії необхідно розділити на наступні групи:

первинна аудиторія – особи, поведінку яких необхідно змінити;

вторинна аудиторія – особи, що здатні вплинути на рішення первинної аудиторії щодо прийняття або відторгнення поведінки, що пропонується комунікаційною кампанією;

третинна аудиторія – особи або організації, що здатні впливати на поведінку груп людей.

Деякі цільові аудиторії можуть впливати на рішення інших аудиторій. Можна класифікувати цільові аудиторії також за їх роллю в процесі комунікації:

Групи інтересів – ті цільові аудиторії, які безпосередньо потрапляють під вплив суб'єкта стратегічних комунікацій.

Групи знань – ті цільові аудиторії, що зберігають цінну інформацію, яка може вплинути на хід комунікації (наукова, вишівська спільнота, експертне середовище) – потенційні ключові лідери.

Групи впровадження – ті цільові аудиторії, які контролюють або надають необхідні ресурси для впровадження необхідних дій (керівники установ, підприємств, інвестори, грантодавці).

Групи підтримки – організації або індивідуальні активісти, які мають спільне бачення вирішення проблеми, односторонці.

Групи комунікаторів – мас-медіа, відомі особистості (лідери думок).

В результаті проведеного аналізу має бути прокласифіковано цільові аудиторії за такими параметрами, визначеними в таблиці 3.

Таблиця 3 – Роль цільових аудиторій в комунікаційному процесі (приклад)

	Цільова аудиторія	Роль в процесі комунікації / група	Форми взаємодії (комунікації)
<i>Первинні цільові аудиторії</i>			
1.	Вчителі	Група інтересів, їх поведінку потрібно змінити	G2C
2.	Батьки	Група інтересів, їх сприйняття потрібно змінити	G2C
<i>Вторинні цільові аудиторії</i>			
3.	Директори шкіл	Група інтересів, їх поведінку потрібно змінити	G2C
4.	Керівники підрозділів освіти	Група інтересів, їх поведінку потрібно змінити	G2E
5.	Агенти змін – прогресивні вчителі	Група підтримки, односторонці	G2C
<i>Третинні цільові аудиторії</i>			
6.	Департаменти / відділи освіти	Група впровадження, контролюють	G2G

7.	Педагогічні виші, НАДУ, НАН	Група знань, впливають на первинну цільову аудиторію	G2N
8.	ЗМІ / Українська правда	Група комунікаторів, мас-медіа	G2B
9.	Міністр освіти і науки	Група комунікаторів, відома особистість	E2C, E2E, E2G
10	Видавництва	Група впровадження, надають ресурси	G2B

Форми взаємодії суб'єкта стратегічних комунікацій з цільовими аудиторіями визначаються відповідно до таблиці 4. Визначення форми взаємодії необхідне для вироблення стратегії поведінки по відношенню до кожної цільової аудиторії, відповідного контенту, моделі комунікації та комунікаційних каналів. Так, наприклад, формат комунікації G2G передбачає використання лексики офіційно-ділового стилю, відповідного оформлення текстових повідомлень у вигляді офіційних документів з відповідними реквізитами, ця сфера комунікацій є чітко регламентованою, тому мають використовуватись звичні для таких структур комунікаційні канали та повідомлення.

Таблиця 4 – Основні форми взаємодії (комунікації) між різними суб'єктами

	Громадяни	Уряд	Бізнес	Сектор некомерційних організацій
Держслужбовці (E)	E2C	E2G	E2B	E2N
Громадяни (C)	C2C	C2G	C2B	C2N
Уряд (G)	G2C	G2G	G2B	G2N
Бізнес (B)	B2C	B2G	B2B	B2N
Сектор некомерційних організацій (N)	N2C	N2G	N2B	N2N
Наука (S)	S2C	S2G	S2B	S2N

Важливого аналізу потребують первинні цільові аудиторії (основні реципієнти), тобто ті, на чию зміну поведінки ми очікуємо. Зміна поведінки ключової цільової аудиторії (основного об'єкта стратегічних комунікацій) – це процес тривалий і проходить поетапно, тому варто чітко визначити на якому саме етапі знаходиться конкретна цільова аудиторія. Відповідно до етапу застосовується відповідна стратегія. Всі цільові аудиторії проходять той самий процес змін поведінки і ставлення, проте кожна з них потребує різних комунікаційних стратегій.

Таблиця 5 – Первинні цільові аудиторії та відповідні комунікаційні стратегії

	Первинні цільові аудиторії у процесі стратегічних комунікацій	Комунікаційні стратегії
1.	<i>Необізнані</i>	Привернути увагу. Інформувати. Підвищити обізнаність. Викликати інтерес. Пропонувати вирішення проблеми.
2.	<i>Обізнані, інформовані, заінтересовані</i>	Визначити якими є перешкоди та переваги зміни ставлення та поведінки. Надати інформацію щодо того, коли, де і як можна змінити ставлення і поведінку. Використати найближче оточення для мотивації та консультування. Переконати у правильності їх позитивної оцінки. Переконати у неправильності їх негативної оцінки.
3.	<i>Мотивовані до змін</i>	Надати інформацію щодо конкретних дій та кроків. Надати інформацію, яка підтвердить їх рішення. Навести приклади, статистику, конкретні дані щодо правильності прийнятого рішення.
4.	<i>Випробували нову поведінку</i>	Заохочувати продовжувати. Зменшувати перешкоди для прийняття нової поведінки. Соціальна підтримка.
5.	<i>Дотримуються нової поведінки</i>	Нагадування про переваги нової поведінки. Переконування щодо здатності дотримування нової поведінки. Соціальна підтримка.

!	<p><i>Розподіл людей на п'ять груп за ступенем сприйняття нових ідей і товарів (за Е. Роджерсом) дасть змогу визначити приблизну кількість людей у кожній групі, що сприятиме правильності вибору комунікаційних каналів та інформаційних повідомлень.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>– Новатори (2,5%), які швидко «схоплюють» ідеї, є мобільними і комунікабельними, схильними до ризику. Потенційні ключові лідери.</i> <i>– Ранні приймаючі (13,5%), які мають певний авторитет і вплив у суспільстві. Потенційні лідери думок.</i> <i>– Рання більшість (34%), що приймає нові ідеї ще до засвоєння їх пересічними громадянами. Ця група часто орієнтується на думку попередньої групи (лідерів).</i> <i>– Пізня більшість (34%) є скептично налаштованою і сприймає нове після того, як середньостатистичні громадяни вже сприйняли ці новації.</i> <i>– Пізні приймаючі (16%) є традиціоналістами і консерваторами, що погоджуються сприйняти нове в останню чергу.</i> <p><i>Тому досягнення 100%-го результату неможливе і ставити за мету комунікаційної кампанії не потрібно.</i></p>
---	--

В результаті проведеного у аналізі цільових аудиторій маємо отримати чітку характеристику цільових аудиторій за параметрами: комунікаційна потреба, потенційні очікування, стереотипи поведінки, глибинні мотиви, цінності. Класифікація цільових аудиторій на первинні, вторинні та третинні, а також за їх роллю в комунікаційному процесі та форматом взаємодії дасть змогу визначитись зі стратегією комунікативної поведінки з об'єктом комунікаційного процесу. Окремо слід приділити увагу первинній цільовій аудиторії – наймасовішій за кількістю реципієнтів. Необхідно визначити приблизну етапність сприйняття нової інформації та виробити комунікаційну стратегію по відношенню до кожної цільової аудиторії, що дасть змогу ефективніше визначити ключові повідомлення.

Найголовніше!

На цьому етапі ви повинні детально визначити вашу цільову зовнішню та внутрішню аудиторії. Це можуть бути пересічні громадяни, мешканці вашої громади, політичні діячі, **наявні** користувачі послуг та персонал організації, а також **потенційна аудиторія**, на яку ви орієнтуєтесь.

Представників різних цільових аудиторій будуть цікавити різні сфери Вашої діяльності

Якщо вже згадали, то давайте візьмемо до прикладу благодійний фонд на допомогу безпритульним:

Аудиторія	Консультація	Послуги з організації проживання	Політика і практика	Стратегія та дослідження	Фінансова звітність	Історія досягнень
Персонал	Ні	Ні	Так	Так	Так	Так
Наглядова Рада	Ні	Ні	Так	Так	Так	Так
Донори	Ні	Ні	Ні	Ні	Так	Так
Суспільні групи	Так	Ні	Ні	Так	Ні	Ні
Користувачі послуг	Так	Так	Так	Ні	Ні	Ні
Соціальні служби	Ні	Так	Так	Так	Ні	Так

Ще один спосіб визначити пріоритетність аудиторії та партнерів – розташувати їхніх представників на своєрідній мапі, керуючись важливими для вашої організації критеріями. Таким чином, візуалізація допоможе зробити висновки, ви зможете продуктивніше діяти, спрямувавши свої зусилля на найважливіші групи.

Найпростіший спосіб аналізувати аудиторію – визначити вплив різних її груп на курс розвитку та ресурси, а також інтерес до вашої організації.

***Порада:** Не нехуйте внутрішньою аудиторією – персоналом та “наглядовими людьми”. Стосунки в команді – це дуже важлива складова комунікаційної стратегії.*

Варто зазначити, що представники тої чи іншої групи змінюватимуть рівень свого впливу та інтересу в ході взаємодії з вашою організацією, тому важливо періодично повторювати такий аналіз для актуалізації становища.

6. Ключові повідомлення для кожної цільової аудиторії

Ключове місце в комунікаційному процесі посідає стратегічний наратив, який визначається як історія, яку суб'єкт стратегічних комунікацій розповідає для комуніціювання про власні цілі, бажання та наміри. Ефективний стратегічний наратив повинен відображати реальну стратегію, яка, в свою чергу, належним чином врівноважує цілі, шляхи і засоби її досягнення.

! *Стратегічний наратив – це спеціально підготовлений текст, призначений для вербального викладення у процесі стратегічних комунікацій з метою інформаційного впливу на цільову аудиторію.*

Стратегічний наратив має бути відображений у всіх повідомленнях для всіх цільових аудиторій. Тобто має бути чітко сформульовано стратегічний меседж організації, який чітко переплітається з її цінністю та метою.

Ключове повідомлення або меседж – це невелике за розміром твердження, засноване на достовірній інформації, що готується і розповсюджується організацією з метою надати переконливі аргументи представникам цільових аудиторій для спонукання їх до здійснення певних дій (або демонстрування відповідної поведінки) згідно з цілями організації. Поведінка визначається як дія (дії), яку повинні здійснити цільові аудиторії для того, щоб комунікаційна програма досягла цілей.

Повідомлення в процесі комунікації – це значима ідея, що має бути закріплена в свідомості цільової аудиторії та має базуватися на наступному:

- Зосереджуватися на потребах аудиторії.
- Торкатися переконань та думок аудиторії.
- Бути зваженим, враховувати особливості ментальної культури.
- Відповідати на запитання, яким чином не стосується цільової аудиторії.
- Бути простим та сфокусованим.
- Легко запам'ятовуватись.

Для забезпечення більшої ефективності комунікаційного процесу варто розробити кілька ключових повідомлень для однієї цільової аудиторії з огляду на різні етапи готовності аудиторії до сприйняття інформації (таблиця

6.). Ключові повідомлення мають підштовхувати цільові аудиторії до конкретних дій, тому їх необхідно формулювати чітко, уникаючи подвійного змісту, зайвих підтекстів та зарозумілих формулювань. Також варто мати на увазі певні ризики – представники цільової аудиторії можуть не сприйняти / відторгнути повідомлення через несприйняття його форми / формату (на емоційному, підсвідомому рівні).

Повідомлення має чітко називати, яку саме дію суб'єкт стратегічних комунікацій очікує від цільової аудиторії, або яких дій слід утримуватись.

Критерії ключового повідомлення:

1. Узгодженість. Запропоноване повідомлення має бути узгоджено зі стратегічним нарративом / стратегічним меседжем та не заперечувати і не ставити під сумнів інші джерелами інформації, які йдуть від суб'єкта стратегічних комунікацій.

2. Націленість на конкретну цільову аудиторію. Повідомлення для однієї аудиторії можуть не спрацювати на іншу. Тому сегментація цільових аудиторій має бути проведена детально у попередньому пункті.

3. Простота і ясність. Такі повідомлення привертають увагу цільової аудиторії та є ефективними.

4. Правдивість та реалістичність. Абсолютно неприпустимо створювати повідомлення на задалегідь неправдивій інформації, тому що вони зіпсують довіру.

5. Персоналізація. Повідомлення, що надають цільовим аудиторіям конкретну інформацію щодо їх особистих дій, мають більшу спроможність впливу.

6. Передача через різні комунікаційні канали. Люди отримують інформацію з різних джерел, тому ставляться з засторогою, якщо інформація йде лише від одного джерела.

На цьому етапі варто залучати відповідних фахівців, експертів з тематики / проблематики (лідерів думок, ключових лідерів), пов'язаної зі змістом комунікаційної кампанії.

Отже в результаті має бути розроблено комплекс ключових повідомлень для кожної цільової аудиторії з визначенням ключового лідера та етапності сприйняття інформації і готовності до змін.

Таблиця 6 – Ключові повідомлення для кожної цільової аудиторії
(приклад)

Цільова аудиторія	Етапність сприйняття інформації	Ключові повідомлення	Лідер думок (за необхідності)
Прогресивні вчителі	Мотивовані до змін	Реформа необхідна, вектор руху визначено. Нам важливо рухатися до мети разом з вами. Ми допоможемо та підтримаємо	
Консервативні вчителі	Обізнані інформовані	Реформа необхідна, вектор руху визначено. Не змінишся, не залишишся в системі	Директор, керівник відділу освіти
Агенти змін	Випробували нову поведінку	Без вас успіх реформи неможливий, ваші досягнення будуть демонструватись у ЗМІ. Ви є прикладом для інших.	Міністр, новатори в освіті

На етапі розроблення плану комунікаційної кампанії варто запланувати такий етап робіт як пре-тестування повідомлень для цільової аудиторії, який полягає у виявленні переконливості та ефективності повідомлення для досягнення поставлених завдань. Це передбачає проведення презентації повідомлень представникам цільової групи та отримання зворотної реакції. За необхідності потрібно вносити корективи у повідомлення з урахуванням побажань представників цільової групи.

7. Методи комунікації. Ідентифікація комунікаційних каналів

Канали передачі інформаційних повідомлень є таким ж важливим елементом комунікаційного процесу, як і сегментація цільових аудиторій та вироблення повідомлень. Для кожної цільової аудиторії варто використовувати найоптимальніші канали комунікації, або їхню комбінацію. Бажано передбачити для кожної цільової аудиторії кілька каналів та способів передачі інформації.

Вибір комунікаційних каналів залежить від цільової аудиторії, стереотипу її поведінки, глибинних мотивів, цінностей, способу життя та способу сприйняття нової інформації. Тобто для кожної цільової аудиторії необхідно визначити до яких каналів інформації є доступ. Також на вибір каналу впливає і фактор самої інформації.

Комунікаційні канали класифікуються на *медійні* (мас-медіа) та *немедійні* (міжособистісні). Медійні канали (ТБ, радіо, газети, журнали, Інтернет-видання) зорієнтовані на передачу інформації великій кількості реципієнтів, тобто вибір такого каналу залежить від чисельності цільової аудиторії. Переваги такого способу передачі повідомлень – короткий строк ознайомлення великої кількості людей. Такі канали можуть бути доречними лише під час проведення інформування та роз'яснення. Недолік – неможливість адаптації повідомлення для конкретної цільової аудиторії.

Міжособистісні комунікації – це особистий обмін повідомленнями між двома або більше особами (зустрічі, групові обговорення, громадські слухання, консультації, персоналізовані повідомлення у соцмережах, листи тощо). Переваги – забезпечення двостороннього обміну інформацією та можливість отримання одразу зворотної реакції. Такі комунікаційні канали можуть бути доречними для передачі ключових повідомлень невеликій за чисельністю цільовій аудиторії, встановлення відносин з партнерськими організаціями, залучення ключового лідера тощо.

Під час вибору комунікаційного каналу для кожної цільової аудиторії необхідно визначитись з наступними питаннями:

- Наскільки вибраний канал впливає на цільову аудиторію.
- Якому каналу представники цільової аудиторії довіряють найбільше.
- Як представники цільової аудиторії звикли отримувати інформацію.
- Вплив обраного каналу на поведінку.

Для здійснення правильного вибору комунікаційного каналу та інформаційного повідомлення для кожної заінтересованої сторони необхідно прийняти правильне управлінське рішення, яке має базуватися на ряді *математичних методів*:

- *матриця парних порівнянь* – найпростіший метод, який дозволяє, порівнюючи альтернативні варіанти один з одним – віднайти найбільш вдалий для конкретної ситуації. Можна використовувати для вибору найбільш ефективних комунікаційних каналів для цільових аудиторій;

- *модель оптимізаційної задачі* – використовується для знаходження

оптимальної стратегії управління або, якнайменше, оцінки результату обраної стратегії в умовах, коли параметри і правила функціонування керованої системи відомі;

- *аналіз сценаріїв* – використовується для розробки базового сценарію розвитку подій, формування альтернативних сценаріїв, оцінки ступеня ризикованості прийнятого рішення за результатами сценарного аналізу. Наприклад, вибір неправильного комунікаційного каналу, чи адекватного інформаційного продукту для відповідної цільової аудиторії;

- *метод аналізу ієрархій (МАІ)* – використовується для вирішення завдань багатокритеріального вибору під час прийняття управлінських рішень. Такий метод можна використати для прийняття рішення щодо залучення найбільш значимого ключового лідера для впливу на відповідну цільову аудиторію; вибір партнера для досягнення стратегічних цілей розвитку суб'єкта стратегічних комунікацій тощо;

- *експертне оцінювання* – використовується в умовах невизначеності, коли параметри і правила функціонування керованої системи невідомі. Такий метод дослідження можна застосувати, коли невідомий реальний вплив нового комунікаційного каналу для певної цільової аудиторії чи коли з'являються нові інформаційні продукти і їх вплив на цільові аудиторії ще відомий.

В результаті цього розділу має бути визначено для кожної цільової аудиторії за пріоритетністю кілька комунікаційних каналів, таблиця 7.

Таблиця 7 – Комунікаційні канали для кожної цільової аудиторії

Цільова аудиторія	Ключове повідомлення	Комунікаційний канал	Форма повідомлення. Інформаційний продукт
<i>Прогресивні вчителі</i>	Реформа необхідна, вектор руху визначено. Нам важливо рухатися до мети разом з вами.	1+1, газета «Освіта», Сайт МОН, Канал YouTube, Офіційна сторінка в соцмережах	Телесюжет, газетна стаття про реформи МОН
		Педагогічні наради, особисте спілкування	Публічні виступи і представників підрозділів освіти

	Ми допоможемо та підтримаємо	Особисте спілкування	Тренінги, і методичні матеріали
Агенти змін	Без вас успіх реформи неможливий, ваші досягнення будуть демонструватись у ЗМІ.	Персональне спілкування, неформальні зустрічі	Міжособистісна комунікація, тренінги із спілкування зі ЗМІ, зручні інформаційні матеріали, fact-shoots, аргументація
	Ви є для прикладом інших.	ЗМІ	Телесюжети та газетні статті про агентів змін

В ході комунікаційного процесу суб'єкт стратегічних комунікацій має постійно розробляти та розповсюджувати різноманітні інформаційні продукти для різних цільових груп – письмові продукти, аудіо-, відеопродукція, мультимедійні формати для Інтернет-середовища.

Вибір інформаційного продукту залежить від інтересів цільової аудиторії та комунікаційного каналу.

Також можна передбачити, якщо дозволяють ресурси, кілька інформаційних продуктів для кожної цільової аудиторії та комбінувати їх.

Види письмових матеріалів:

- тексти для засобів масової інформації (прес-релізи, статті, коментарі);
- матеріали ділової комунікації (офіційні відповіді, роз'яснення, листи);
- тексти виступів, промов та доповідей;
- інформаційні матеріали для масового розповсюдження (листівки, буклети, брошури тощо).

Основна вимога до письмових текстів – їх спрямованість на конкретного реципієнта. Тому все в таких матеріалах, починаючи від стилю написання, і закінчуючи елементами оформлення, повинно відповідати смакам та очікуванням потенційного читача, оскільки основне завдання таких матеріалів – задовольнити інформаційні потреби конкретного представника цільової аудиторії.

Основні характеристики письмових інформаційних продуктів:

- змістовність (матеріал повинен нести нову інформацію, що є цікавою для цільовій аудиторії);
- зрозумілість (матеріал повинен бути написаний зрозумілою мовою та не містити ускладнених формулювань, сприйняття яких вимагає спеціальних знань або підготовки);

- відповідність завданням комунікаційної кампанії (матеріал не повинен справляти подвійне враження та «заплутувати» цільову аудиторію);
- цілісність (текст повинен справляти сильне та усталене враження).

Узагальнимо!

На цьому етапі вам потрібно обрати найбільш доречні канали комунікації з кожною групою цільової аудиторії. Серед таких методів – Емейл-розсилка, конференція, семінар, бюлетень, прес-реліз, захід або масштабні/масштабовані методи – медіа та сайт організації.

Ці канали мають переваги та недоліки, які варіюються залежно від потреб та ресурсів вашої організації. Проведіть внутрішній аналіз каналів, які є у вашому розпорядженні, та визначте найбільш ефективний для передачі повідомлення певній аудиторії.

Після цього можна приступати до розробки комунікаційного плану, встановлювати зв'язки з громадою, налаштовувати канали та передавати ідеї.

Ще один приклад:

Аудиторія	Ключові повідомлення	Основні канали
Користувачі послуг	Ми надаємо корисну, актуальну інформацію та підтримку Ми надійні, нам можна довіряти Клієнти – на першому місці, ми цінуємо їхню думку	Дайджест новин для клієнтів Квартальні зустрічі з клієнтами Представництво клієнтів в керівництві організації Медіа-тренінги для клієнтів, які прагнуть виконувати роль делегатів (носіїв меседжів/євангелістів)
Політики	Ми володіємо фактологічною базою і керуємось лише фактами Ми добре обізнані в політичній ситуації Ми – поважна і авторитетна організація	Квартальні брифінги з конкретних сфер політики Перспективи створення експертної групи із залученням політиків тощо Контроль завчасного надсилання прес-релізів у відповідні урядові департаменти Позитивні відгуки в медіа

***Порада:** для кожної аудиторії можлива наявність кількох ефективних каналів комунікації.*

Доцільно також застосовувати додаткові стратегії для підвищення вашої присутності в медіа, PR-плани та ін. Ці методи дозволять більш детально зрозуміти, яким чином використання цих каналів сприяє ефективній комунікації з партнерами та користувачами.

8. Робочий план

Загалом характеристика цільових аудиторій, основні ключові повідомлення та як вони узгоджуються зі стратегічним наративом, визначаються найбільш значимі комунікаційні канали та наводиться перелік інформаційних продуктів, які необхідно розробити, створити в процесі реалізації відповідної інформаційної кампанії - дані необхідні для визначення основного формату стратегічної комунікації організації, визначення її основної мети, завдань, що потрібно вирішити для її досягнення, часові рамки проведення та стадії реалізації. Ці дані нам необхідні для опису продукту комунікаційного проекту та формування операційного плану його реалізації для досягнення стратегічної мети організації.

Ваша цільова аудиторія та основні методи комунікації визначені. Наступний крок – розробка комунікаційної діяльності, бюджету та ресурсів, спрямованих на втілення стратегії.

Робочий план повинен також включати імовірні часові рамки та враховувати моменти переоцінки всередині стратегії. Це дозволить вам більш точно спланувати свої дії у досягненні кінцевої мети.

Проекти, події, публікації повинні мати наголос у вашому плані.

9. Оцінка прогресу та результатів реалізації комунікаційної стратегії

Висновок з планування повинен відповідати на питання: що для вас успіх та яким чином ви зрозумієте, що мета досягнута?

У цій частині потрібно **вказати способи оцінки різних аспектів комунікації**. Це можуть бути кількісні підрахунки (реакції на електронні бюлетені, відвідування сайту, збільшення пожертвувань у відповідь на е-розсилку, пост в соціальних мережах), зміни курсу (досягнення ключових етапів вашої кампанії), поява у медіа-просторі, і не лише їхня кількість, а й масштаб та повнота (як часто ваші ключові ідеї висвітлювалися у ЗМІ, як вони вплинули на ставлення громадськості до проблем, які ви прагнете актуалізувати).

Порада: Вказуйте важливі етапи в пункті “контроль” вашого плану, щоб оцінювати прогрес у досягненні кінцевої мети.

Допоміжні стратегії

Прес/PR-план

Прес/PR-план оформлює конкретні кроки до підвищення статусу організації за допомогою ЗМІ, а саме: друкованої преси, радіо та інтернету. Прес-план повинен мати тісний зв'язок із загальною комунікаційною стратегією.

Цифрова стратегія

Цифрова стратегія розробляється одночасно із комунікаційною стратегією і охоплює питання, які стосуються шляхів поширення організації в інтернеті. До таких належать: ефективний веб-сайт, використання соціальних мереж, проведення онлайн-кампаній, визначення онлайн-ресурсів та засобів інтернет-маркетингу.

Маркетинговий план

Маркетинговий план має таку ж структуру, як і комунікаційна стратегія. Вам потрібно проаналізувати свої робочі умови, сильні та слабкі сторони, визначити цільову аудиторію та методи просування продукту на ринок.

План антикризових комунікацій

План антикризових комунікацій, так-так, є і такий різновид планів, коли потрібно швидко долати кризу/конфлікт і це також можна формувати в окремий план антикризових комунікацій, що має бути включений в комунікаційну стратегію.

ТЕМА 6: ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ: ЗАРУБІЖНИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД

1. Комунікаційні стратегії в діяльності суб'єктів публічного управління як інструмент визначення напрямку діяльності та стабільного діалогу

Налагодження ефективних комунікацій з громадянами та іншими зацікавленими сторонами є однією з основних задач демократичної держави. Це пояснюється тим, що державна політика спрямована на задоволення їхніх потреб та інтересів. Для розбудови партнерських відносин, держава розробляє та застосовує різноманітні форми та способи комунікації. Одним з

найефективніших шляхів формування якісної комунікаційної системи є розробка та реалізація комунікаційних стратегій. Актуальність та важливість даної теми полягає в тому, що комунікація є одним з найважливіших елементів взаємодії один з одним, який має прямий вплив на процеси, що відбуваються в державі та поза її межами, тому ця діяльність повинна бути регламентованою та налагодженою за допомогою належним чином розробленої комунікаційної стратегії. Комунікаційна стратегія допомагає визначитися з напрямками діяльності, а також сформувати відповідні повідомлення для кожної з цільових аудиторій. Кожен крок, який прописується в стратегії, надзвичайно важливий для успішного функціонування як суб'єктів публічного управління, так і держави загалом, як "єдиного організму". Феномен комунікаційних стратегій знаходить своє відображення у наукових роботах багатьох вчених та науковців. Серед них слід відзначити праці Бетекке ван Рулера, який, на нашу думку, дав найвлучніше визначення поняття "комунікаційна стратегія": "Комунікаційну стратегію можна розглядати в контексті її застосування як комунікаційного менеджменту. В цьому випадку, комунікаційна стратегія стає як самостійний вид менеджменту, котрий забезпечує роботу системи управління, що дозволяє здійснювати усі можливі операції із інформацією, які приведуть організацію до досягнення позитивних результатів в багатьох показниках її ефективності".

В загальному науковому розумінні комунікаційну стратегію розглядають як системну комунікацію, котра необхідна для того, щоб зорієнтувати організацію на встановлення довгострокових взаємозв'язків із іншою організацією, з метою досягнення базових організаційних цілей

Як зазначав Бетекке ван Рулер, комунікаційна стратегія може використовуватися у різних сферах діяльності та за різних управлінських ситуацій. Він визначив, що комунікаційна стратегія може використовуватися як: стратегія для поширення рекламної компанії та пропаганди; стратегія для створення діалогу із стейкхолдерами організації; стратегія для створення відповідного інформаційного забезпечення для формування пресрелізів; стратегія для досягнення згоди із навколишнім середовищем та працівниками організації, якщо присутній певний конфлікт інтересів. Також комунікаційну стратегію можна розглядати в контексті її застосування як комунікаційного менеджменту. В цьому випадку комунікаційна стратегія стає самостійним видом менеджменту, котрий забезпечує роботу системи управління, що дозволяє здійснювати усі можливі операції із інформацією, які приведуть організацію до досягнення позитивних результатів у багатьох показниках її ефективності

Слід відзначити, що ці характеристики є типовими для реалізації усіх теоретичних та практичних можливостей комунікаційної стратегії як самостійного явища на практиці. Особливої уваги заслуговує те, що комунікаційна стратегія є чітким та впорядкованим комплексом дій, котрі необхідно виконувати організації для підтримки власного стабільного розвитку і виконання поставлених цілей.

Дослідники виділяють три важливі складові, котрі розкривають сутнісний потенціал комунікаційних стратегій. Ці складові дозволяють комунікаційній стратегії функціонувати у відповідності до сучасних умов функціонування суспільства. Перелік цих складових виглядає так :

наявність ринкової стратегії, котра дозволяє проаналізувати інформацію щодо потенційних споживачів, стейкхолдерів, роботу організацій-конкурентів, все це необхідно для правильного позиціонування роботи організації в майбутньому;

наявність креативної стратегії, необхідність цієї стратегії підтверджується тим, що вона дозволяє створити креативну ідею, котра буде асоціюватися у цільовій аудиторії із організацією, це буде сприяти кращому впізнанню організації;

наявність медійної стратегії, ця стратегія необхідна для того, щоб транслювати інформацію (ключові повідомлення) в рамках комунікаційної стратегії через відповідні інформаційно-рекламні носії до потенційних стейкхолдерів та споживачів.

Саме тому американський дослідник Р. Мінц визначив важливість комунікаційної стратегії, охарактеризувавши її як план, який є основою при комунікації з цільовими аудиторіями, а також є невід'ємним атрибутом функціонування сучасних комерційних та державних організацій, що дозволяє виконувати низку важливих функцій та завдань, котрі направлені на ефективне досягнення поставлених цілей організації.

Комунікація сьогодні є важливим елементом взаємодії один із одним. А також, комунікація може розглядатися як інструмент, котрий дозволяє організаційним структурам взаємодіяти одна з одною у вирішенні важливих питань суспільства та держави. Виходячи з цього, комунікаційна культура в публічному управлінні — це система принципів спілкування в середовищі публічного адміністрування, встановлений порядок здійснення комунікацій в сфері широких соціальних і професійних взаємин і контактів. Саме такі базові тенденції спонукають людство до активного використання на практиці такого явища, як комунікаційні стратегії.

Комунікаційні стратегії виконують ряд функцій, які спрямовані на підвищення якості комунікацій як всередині суб'єктів публічного управління,

так і поза їх межами. Щодо функцій, котрі може виконувати комунікаційна стратегія, то в більшості наукових джерел, представляється саме такий перелік:

Визначення бачення організації. Комунікаційна стратегія допомагає визначити цілі організації, котрі пов'язані із комунікаційною взаємодією з зовнішнім середовищем.

Проведення діагностики та аналізу. Комунікаційна стратегія дозволяє систематизувати, впорядкувати та проаналізувати роботу комунікаційних підрозділів організації, котрі виконують свою діяльність для досягнення цілей організації.

Планування використання ресурсів організації. Завдяки комунікаційній стратегії можна буде реалізувати стратегічні цілі організації із максимальним економічним та продуктивним ефектом.

Вплив на громадськість. Комунікаційна стратегія дозволяє активно впливати на громадськість для того, щоб правильно побудувати взаємодію із конкретною організацією.

Підвищення ефективності роботи організації. Комунікаційна стратегія позитивно впливає на досягнення загальної результативності організації за окремими показниками.

Слід відзначити, що представлений перелік функцій комунікаційної стратегії не є вичерпним. Він доповнюється у відповідності до специфіки застосування комунікаційної стратегії як інструменту для реалізації тих чи інших цілей організації в конкретній сфері діяльності.

Налагодження ефективних комунікацій з громадянами є головним завданням для органів державної та місцевої влади. Ефективна комунікація можлива лише у тому випадку, коли чітко визначені ролі кожної сторони, тому основою для створення чіткого та стабільного діалогу є розробка комунікаційної стратегії.

2. Зарубіжний досвід

Зарубіжний досвід налагодження ефективної комунікації доводить, щоб досягнути взаєморозуміння між державою і громадянами, передусім необхідно визначитися з функціями всіх сторін, а також налагодити зворотній зв'язок, який надасть можливість громадянам брати участь у процесі прийняття рішень, тим самим відчувати єдність з державою. Головною особливістю іноземних практик є те, що вони прості для розуміння та доступні для громадян. Це приваблює та залучає до участі в державних та місцевих справах усі групи населення. Слід відзначити, що комунікаційні стратегії кожної із країн мають свої особливості, специфіку застосування і типові

масштаби щодо їх практичного застосування. Така тенденція зумовлюється тим, що у кожній країні існує своя власна зовнішня та внутрішня загальнодержавна політика, а також різною кількістю ресурсного забезпечення. Саме через це виникає подібне різноманіття. Для того щоб дослідити різноманітні підходи до формування комунікативної політики, зокрема комунікаційних стратегій, доречно розглянути досвід країн Європи, Північної Америки та Азії. Зокрема, такі держави, як Канада, Іспанія, Бангладеш, досягли успіху та зробили значний внесок у розвиток комунікацій.

Якщо зосередити увагу на країнах Європи, то насамперед слід відзначити досвід Іспанії, а саме міста Мадрид. У 2015 році був започаткований проєкт Consul [10]. Цей проєкт був цілеспрямованим і дуже структурованим цифровим інструментом для забезпечення участі громадян у процесах демократичного громадського контролю за діяльністю представників влади і органів місцевого самоврядування. Проєкт реалізований у вигляді онлайн-платформи, котра містила у собі усі види процесів громадської участі.

До основних здобутків і нововведень даного проєкту слід віднести:

створення зрозумілого і ефективного інструменту для прийняття та опрацювання пропозицій від громадян, тобто в рамках цього проєкту був створений механізм, за яким будь-який громадянин мав можливість подати пропозиції щодо покращення власного міста;

був спрощений процес бюджетування за участю громадян, громадяни легко могли брати участь у цьому процесі і надавати свої пропозиції щодо розподілу бюджетних коштів;

механізм для громадських ініціатив у сфері створення нового законодавства, громадяни могли брати участь у розробці законодавства, конкретних статей для тих чи інших нормативно-правових актів тощо;

був створений механізм для проведення онлайндебатів, що сприяло активній комунікації громадськості один із одним, а також він слугував для ведення спілкування із представниками влади;

онлайн-голосування, цей механізм став одним із способів прибрати низку бюрократичних процесів і дозволив зробити функціонування процесу голосування більш швидким, надійним і прозорим.

Такі позитивні результати дозволили планомірно і поступово покращувати роботу системи комунікаційних стратегій на рівні міста Мадрид. Що стосується функціоналу такого проєкту, то він має кілька характерних особливостей:

функція завантаження паперових підписів;

функція організації повідомлень і спілкування між користувачами;

функція створення коментарів під інформаційними постами;

функція пошуку інформації за різними фільтрами, геолокацією;

функція генерування контенту;

функція забезпечення підтримки комунікаційних взаємозв'язків між громадськістю та владою.

Таким чином, даний проєкт став своєрідним осередком для популяризації громадської участі. Він дозволив вирішити проблеми низького рівня прозорості органів державної влади, питань неналежної форми їх підзвітності, а також, низького рівня участі громадян у питаннях державного і місцевого характеру. Наразі проєкт Consul активно використовується міською радою Мадриду та є гарним прикладом ефективної організації комунікаційних взаємодій між громадськістю і державною владою.

Іншим успішним прикладом реалізації комунікаційної стратегії є досвід розробки та запровадження комунікативної політики урядом Канади у 2004 році. Нормативно-правовий акт "Комунікативна політика Канади" було розроблено з метою створення ефективних шляхів і механізмів для налагодження комунікацій. Одним із його завдань було підвищення рівня громадської участі і формування дієвого механізму державно-приватного партнерства. Характерною рисою даного документу є те, що він містить 31 вимогу до реалізації комунікативної політики в країні. Коротко опишемо найголовніші аспекти даного документу:

Цей документ приділив значну увагу інформуванню громадськості. Він зобов'язав викладати у вільний доступ інформацію щодо нових законів, нормативних актів, різних державних і громадських ініціатив, програм. Все це повинно було надаватися в доступній і зрозумілій для громадськості формі транслявання. Важливим аспектом інформування громадськості була саме висока якість інформації та механізмів її транслявання.

Однією із характерних вимог цього документу було затвердження використання двох офіційних мов для проведення комунікаційних дій і комунікативної політики, котрі використовуються в Канаді. Цими мовами були англійська та французька. Таке рішення дозволяло мінімізувати прояви соціальних, етнічних конфліктів.

Важливим аспектом, котрий був прописаний в даному документі — це підтримка інтересів і потреб громадськості. Враховуючи той факт, що культура у різних регіонах Канади відрізняється один від одного, то й реалізація загальнодержавної комунікативної політики має відбуватися з урахуванням інтересів усіх представників регіонів.

Також, за положенням даного документу, канадський уряд має відслідковувати реакцію суспільства на поширення тої чи іншої інформації.

Подібне дослідження суспільної думки, дозволяє уряду краще орієнтуватися у бажаннях, думках та намірах власного населення.

Було розроблено спеціальний портал під назвою Canada Site для залучення громадян до державних справ. Цей портал є інструментом надання громадського доступу до розкладів, змісту та іншої інформації для проведення консультацій із представниками влади по вирішенню тих чи інших соціальних питань.

Була започаткована політика активного двостороннього спілкування між владою та громадськістю. Подібне ноу-хау було реалізоване урядом Канади шляхом надання цілодобового онлайн доступу до громадських програм, державних служб й іншої державної інформації. Також у межах цього нововведення були реалізовані різні онлайн-ініціативи для покращення системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій, створені системи для надання адміністративних послуг, загалом було збільшено можливість громадського доступу.

Модернізація основних положень "Комунікативної політики уряду Канади" відбулася в 2016 році. До представлених вище характерних вимог були додані такі аспекти для створення і використання комунікаційних стратегій:

- підтримка керівниками із питань проведення комунікацій на загальнодержавному і регіональному рівнях дотримання принципів відкритої комунікаційної діяльності;

- створення відкритих, прозорих та ефективних комунікацій між різними відділами органів державної влади, підтримка належного рівня знань службовців в питаннях проведення комунікацій із громадськістю;

- координація міжвідомчих і горизонтальних комунікаційних зв'язків між різними відділами органів державної влади;

- постійний і систематичний аналіз громадського середовища, формування на основі зібраних даних щорічних планів для проведення комунікацій із громадськістю.

Цей досвід розробки та реалізації комунікативної політики корисний і можливий для імплементації в Україні. Це зумовлено тим, що розробка подібного нормативно-правового акту в Україні дозволила б формалізувати нормативно-правові положення проведення комунікаційних стратегій. По-друге, такий документ сприятиме створенню системи стабільного оновлення і удосконалення комунікаційних стратегій і комунікативної політики в Україні.

Інший цікавий і корисний досвід проведення комунікацій — це досвід країн Азії, який багатий інноваціями та модернізованими рішеннями у сфері комунікацій. Насамперед, слід зосередити увагу на успішному прикладі

практики комунікаційної стратегії в країні Бангладеш, а саме: на її комунікаційну стратегію IUCN Bangladesh, яка може слугувати прикладом для інших. Ця стратегія була спрямована на підвищення рівня обізнаності та самосвідомості представників уряду та громадськості в питаннях, що стосуються розвитку місцевих громад.

Характерною особливістю даної комунікаційної стратегії є те, що вона дуже динамічна та легко змінюється відповідно до вимог, а саме: коли формуються нові обставини або на її положення здійснюють вплив різні фактори зовнішнього середовища.

Основними цілями комунікаційної стратегії IUCN Bangladesh є:

Створення належної інформаційної підтримки для комунікаційних заходів, котрі забезпечують розвиток потенціалу і навичок комунікативної взаємодії представників місцевих громад та органів місцевого самоврядування.

Розвиток комунікативного потенціалу громад, громадських організацій і органів місцевого самоврядування в питаннях ефективної організації комунікативних відносин.

Створення інноваційних платформ для забезпечення процесу ефективних комунікацій між громадськістю та органами місцевого самоврядування.

Організація освітнього впливу на осіб, котрі займаються питаннями комунікативної політики, створення спеціальних проєктів для кращої реалізації комунікаційних стратегій.

Підвищення якості навчання державних службовців, котрі займаються питаннями створення, реалізації завдань, що стосуються сфери комунікативної політики держави.

Головною метою такої комунікаційної стратегії є розширення прав та можливостей місцевих громад шляхом посилення комунікативних зв'язків між громадою та місцевою владою.

Мета цієї стратегії є загальною, саме тому охоплює багато різних цільових аудиторій, кожна з яких потребує свого особливого підходу. В комунікаційній стратегії цільові аудиторії поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх відносяться: секретаріат, комісії, персонал, котрий реалізовує пункти стратегії. До зовнішніх відносяться: органи місцевого самоврядування, місцеві громади й їх населення, громадські організації, засоби масової інформації.

У рамках такого досвіду дуже детально розписаний план дій, котрий в ході реалізації комунікаційної стратегії має можливість вчасно та ефективно видозмінюватися.

Пункти плану в цій комунікаційній стратегії включають у себе такі аспекти: строки діяльності, цільова аудиторія, формат інформаційних повідомлень, канали для спілкування, відповідальні особи та вартість проведення подібних комунікаційних взаємодій.

Останнім структурним елементом такої комунікаційної стратегії є оцінка ефективності. Вона представлена у вигляді таблиці, в якій прописана мета тих чи інших комунікацій, відбувається перевірка показників, а також звіряються терміни реалізації того чи іншого завдання.

Отже, комунікаційна стратегія IUCN Bangladesh є прикладом того, як правильно формувати процес налагодження комунікацій на рівні органів місцевого самоврядування, при цьому активно залучаючи громадськість до вирішення соціально важливих питань.

3. Вітчизняний досвід

Для України такий формат планування взаємодії між різними зацікавленими сторонами доволі новий, тому і досі під час формування та реалізації комунікаційних стратегій трапляються помилки. Наразі відбувається трансформація підходів до комунікаційних процесів у публічному управлінні та перехід до нового етапу, основою якого є партнерські відносини. Саме цим зумовлено впровадження нових інструментів та налагодження механізмів взаємодії між органами влади і громадськістю.

До найбільш ефективних українських комунікаційних стратегій можна віднести комунікаційні стратегії Верховної Ради та Мереф'янської міської ради, досвід яких надалі буде розглянутий більш детально.

Комунікаційна стратегія Верховної Ради стала першою в історії українського парламенту. Верховна Рада зіштовхнулася з проблемою недовіри з боку громадян відповідно основні завдання комунікаційної стратегії спрямовані на забезпечення обізнаності та участі громадян у процесі розробці та прийняття рішень, а також забезпечення повного та об'єктивного висвітлення діяльності парламенту.

Основними завданнями стратегії є:

налагодження скоординованих комунікацій. Це завдання включає в себе оптимізацію комунікаційних потоків, що координуються з єдиного комунікаційного департаменту та зміну формату повідомлень на легкі для сприйняття та зрозумілі;

забезпечення обізнаності громадськості. Друге завдання реалізується шляхом публічного звітування про діяльність керівництва Верховної Ради України, комітетів, комісій, політичних партій та народних депутатів на вебсайті Верховної Ради України, а також шляхом налагодження комунікацій

народних депутатів України з виборцями за допомогою прес-конференцій, зустрічей з громадськими об'єднаннями, групами впливу, публічного звітування та відкритих зустрічей з виборцями;

забезпечення участі громадськості у процесі прийняття рішень. Для цього необхідно надати доступ громадянам та неурядовим організаціям до приміщень парламенту, зробити приймальні народних депутатів засобом для ефективної комунікації з громадянами, а веб-ресурси Верховної Ради України використовувати як інструмент зворотного зв'язку, включивши такі функції як подання петицій, звернень та запитів, обговорення законопроектів, а також можливість підписатись на новини Верховної Ради України за переліком тем.

У стратегії значна увага приділяється поданню інформації, а саме тому, що вона повинна бути легкою для сприйняття та задовольняти потреби різних цільових аудиторій, а також базовим ресурсам, таким як канали для комунікації, які потребують правильного та раціонального використання. Якщо завдання та вимоги визначені в стратегії будуть чітко виконуватися, то за декілька років рівень комунікацій значно підвищиться.

Слід відзначити, що проблема комунікаційних процесів не обмежується лише державним рівнем, вона простежується і в діяльності органів місцевого самоврядування. Пояснити низький рівень розвитку та реалізації комунікативної політики можна відсутністю власної комунікаційної системи та недостатньою кількістю ресурсів для впровадження подібних систем, які є в європейських країнах.

На місцевому рівні практика розробки комунікаційних стратегій майже не використовується, але вже є цікаві практики, які можна взяти до уваги. Серед українського досвіду реалізації комунікаційної стратегії на місцевому рівні можна виокремити комунікаційну стратегію виконавчого комітету Мереф'янської міської ради.

У 2018 році Мереф'янська міська рада однією з перших розробила та почала реалізовувати комунікаційну стратегію в рамках програми "Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)" [18].

Мереф'янська міська рада впроваджує багато практик, що спрямовані на інформування та залучення громадян до участі у міських справах. Зокрема, вона робить акцент на вихованні молоді з активною громадянською позицією, з цією метою були запроваджені проєкт "Уроки з Мером", який допомагає дослідити думку дітей та молоді, а також ознайомити їх з механізмами участі та тренінги з молодіжного підприємництва, які були обов'язковими для всіх шкіл та ліцеїв. Для більш старших громадян були розроблені: школа проєктного менеджменту, метою якої було сформулювати бачення того, як громадяни можуть впливати на розвиток громади; бюджет участі, що дає

можливість громадянам пропонувати свої проекти та розпоряджатися бюджетними коштами та конкурс з реалізації кращого проекту з благоустрою Мереш'янської об'єднаної територіальної громади, який спонукає громадян долучитись до цього процесу.

На нашу думку, цілком доречним рішенням став розподіл комунікаційних цілей на стратегічні та операційні. Це допомагає більш точно спрогнозувати результати відповідно до бачення та мети, а також реагувати на внутрішні та зовнішні зміни шляхом коригування цілей.

До основних напрямів розвитку комунікації Мереш'янської міської ради слід віднести:

орієнтація на покращення відносин з представниками бізнесу. Для реалізації цих цілей розроблено ряд завдань, як-от: дослідження стану комунікації між бізнесом та владою, проведення інформаційних кампаній щодо послуг та можливостей, наявних у громаді для створення та розвитку бізнесу, проведення рекламних заходів для підвищення привабливості ділового середовища в громаді та інвестиційного клімату, розвиток підприємницького потенціалу громадян та налагодження комунікації з партнерами шляхом використання нових каналів взаємодії та співпраці з засобами масової інформації різного рівня;

створення ефективної взаємодії з громадянами. Досягнення цієї мети доречно реалізовувати за допомогою таких завдань: аналіз нинішнього стану системи комунікації між владою та громадянами, інформування мешканців щодо інструментів участі у житті громади, розвиток та популяризація практики участі, залучення різних груп населення до формування та прийняття

рішень, сприяння розвитку громадських об'єднань та розвиток вже існуючих каналів комунікацій Мереш'янської міської ради [18].

Результатами успішної реалізації комунікаційної стратегії 2020—2022 років повинні стати оптимізовані канали комунікацій, активні громадяни та громада, що злагоджено співпрацює і завдяки цьому приваблює інвесторів. Комунікаційна стратегія має сприяти створенню об'єднаної територіальної громади, в якій відносини будуватимуться на взаємоповазі та суспільному діалозі, громадяни довірятимуть місцевій владі та братимуть участь у її розвитку і будуть робити це не задля власної вигоди, а для підвищення добробуту.

Таким чином, можна зробити висновок, що в Україні вже відбуваються позитивні зміни щодо налагодження ефективного зв'язку між владою та громадянами. Наша держава вже розпочала шлях ефективною трансформації комунікацій та наздоганяє за рівнем їх розвитку зарубіжні країни. Свідченням

цього є те, що в органах державної та місцевої влади створюються громадські ради, консультативні центри, активно впроваджуються різноманітні інструменти електронної демократії тощо. До головних проблем, які потребують вирішення, можна віднести порівняно низький рівень активності та ініціативності інститутів громадянського суспільства. Саме тому імплементація кращих зарубіжних практик налагодження ефективних комунікацій, зокрема розробки та рреалізації комунікаційних стратегій сприятиме подоланню цієї проблеми та формуванню ефективних партнерських відносин між владою, громадянами та іншими зацікавленими сторонами.

Узагальнення до теми

Ефективна комунікація має вирішальне значення у процесі формування прозорих та довгострокових відносин зі стейкхолдерами в публічному управлінні. Це не тільки призводить до більш високих результатів, а й також допомагає підвищити рівень залученості цільових аудиторій до співпраці та досягти взаєморозуміння та задоволеності між сторонами. Фундаментом для побудови результативної взаємодії є належним чином розроблена та реалізована комунікаційна стратегія.

Важливість полягає у тому, що такий документ має поєднувати аналіз поточних проблем та покроковий план реалізації основних завдань, які повинні відповідати місії та баченню суб'єктів публічного управління. Комунікаційні стратегії мають бути адаптовані для задоволення потреб різних цільових аудиторій. До розробки ефективних стратегій повинні бути залучені фахівці, які зможуть належним чином врахувати всі ризики та можливості, а також визначити, які форми комунікації є найбільш відповідними та які методи слід використати для налагодження діалогу між органами влади та громадянами.

Доцільним також є імплементація вищерозглянутих нами зарубіжних практик, враховуючі надані рекомендації, що відповідають українським реаліям. Міжнародні практики є прикладом того, як необхідно реагувати на виклики. Кожна з проаналізованих практик стала відпо-віддю влади на невдоволення громадян та їх протести, що спонукало до пошуку ефективних інструментів комунікації з громадянами. В Україні також є проблема довіри громадян до влади. Саме тому для попередження конфліктів та протестних настроїв серед громадян, необхідно впроваджувати нові способи взаємодії та прислуховуватися до пропозицій громадян, а також враховувати їхні потреби. За умови, якщо на побудову системи ефективної комунікації з громадянами буде виділено необхідну кількість ресурсів і приділено достатньо уваги з боку органів державної влади, в Україні можна буде розробити та реалізувати

відповідну комунікативну політику, яка сприятиме налагодженню довіри між громадянами та владою.

В Україні питання прозорості та довіри до суб'єктів публічного управління з боку громадян та інших стейкхолдерів є актуальним. Це пов'язано як з недостатньою ефективністю побудови ефективних комунікацій органами державної та місцевої влади, так і з порівняно низьким рівнем громадянської участі та недосконалістю комунікаційної системи загалом.

Саме тому оптимізація комунікативних механізмів та удосконалення процесів реалізації комунікаційних стратегій сприятиме вирішенню переліченому колу проблем. По-перше, це допоможе структурувати комунікаційну діяльність суб'єктів публічного управління та знайти індивідуальний підхід до кожної цільової аудиторії. По-друге, сприятиме покращенню репутації органів державної та місцевої влади, неурядових організацій та підвищенню довіри з боку громадян, представників бізнесу, партнерів та інших сторін.

Країни з високим рівнем розвитку тривалий час використовують комунікаційні стратегії для налагодження ефективних комунікацій, досягнення взаєморозуміння між державою і громадянськістю. Досвід таких країн, як США, Канада, Південна Корея, Іспанія доводить, що в основу якісних комунікацій покладено зворотний зв'язок та партнерські відносини, які дозволяють громадянам бути обізнаними щодо діяльності органів державної та місцевої влади, брати участь у розробці та реалізації управлінських рішень і відповідно нести відповідальність за рішення разом з суб'єктами публічного управління, тим самим відчуваючи причетність до них.

Комунікаційна стратегія є універсальним рішенням проблеми низької активності та ініціативності інститутів громадянського суспільства, а також допомагає донести до громадськості ідею щодо її провідної ролі в ієрархії управління.