



ПРОЄКТ USAID
«ГОВЕРЛА»

Практичний посібник

РОЗРОБЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ



2024

Шановні читачі,

Практичний посібник «Розроблення комунікаційної стратегії для органів місцевого самоврядування» є безцінним ресурсом для тих, хто прагне використовувати комунікаційні інструменти для стимулювання стратегічного розвитку громади. Розроблення ефективної комунікаційної стратегії є важливою для залучення мешканців, підприємців, активістів, журналістів, міжнародних партнерів та інших зацікавлених сторін.

Цей посібник пропонує комплексний шлях, який включає важливі етапи розроблення комунікаційної стратегії. Він охоплює проведення комунікаційного аудиту, визначення чітких цілей, сегментацію аудиторії, формування ключових повідомлень, вибір каналів комунікації, планування ресурсів, оцінювання ризиків та моніторинг результатів.

Розроблений з покроковими інструкціями та практичними шаблонами для комунікації, цей посібник є особливо корисним для лідерів місцевого самоврядування, спеціалістів із комунікацій та зв'язків з громадськістю, пресекретарів, депутатів місцевих рад і працівників різних відділів ОМС, які долучені до комунікаційних процесів у громадах.

Дотримуючись рекомендацій цього посібника, місцеві органи влади зможуть створити дієву комунікаційну стратегію, яка не тільки інформує, а й будує довіру, гуртує, допомагає ухвалювати ефективні рішення і сприяє цілісному розвитку громади.

Керівництво
Проекту USAID «ГОВЕРЛА»

Посібник створено командою ГО «Інтерньюз-Україна» у межах проекту «Комунікаційні стратегії для територіальних громад», який реалізується за підтримки Проекту USAID «ГОВЕРЛА». Зміст цього посібника не обов'язково відображає погляди USAID та Уряду США.

ЗМІСТ

4	Розділ 1/ Роль комунікаційної стратегії у діяльності ОМС та етапи її розроблення
6	Розділ 2/ Комунікаційний аудит внутрішнього та зовнішнього середовищ
13	Розділ 3/ Формулювання комунікаційних цілей громади
15	Розділ 4/ Сегментування цільових аудиторій та визначення стейкхолдерів
21	Розділ 5/ Розроблення ключових повідомлень
24	Розділ 6/ Вибір комунікаційних каналів та форматів
30	Розділ 7/ Планування завдань та ресурсів для втілення комунікаційної стратегії
33	Розділ 8/ Оцінювання ризиків та підготовка антикризового комунікаційного плану
40	Розділ 9/ Моніторинг та оцінювання результатів комунікаційної діяльності
44	Розділ 10/ Висновки
46	Розділ II/ Перелік корисної літератури та інформаційних ресурсів

I / РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ ОМС ТА ЕТАПИ ЇЇ РОЗРОБЛЕННЯ

Якісна комунікація відіграє важливу роль для органів місцевого самоврядування (ОМС). Обмежуючи її, влада множить недовіру та збільшує ризик відділення громадян від процесів ухвалення рішень, які впливатимуть на їхнє життя. Збільшення доступу до інформації натомість збільшує довіру до владних структур і покращує загальну атмосферу довіри в суспільстві.

Комунікаційна стратегія — це не лише інструмент для ефективної взаємодії з громадою, а й необхідний компонент у втіленні Стратегії розвитку громади. Комунікаційна стратегія має відображати реальні потреби та плани діяльності громади, опиратися на стратегічні цілі розвитку. Це своєрідна дорожня карта для всіх, хто долучається до комунікацій у громаді: від її голови до адміністратора вебсайту чи сторінок у соцмережах.

Мета комунікаційної стратегії:

- сприяти формуванню довіри громадян до ОМС;
- забезпечити поінформованість мешканців щодо ухвалених рішень та залучати їх до втілення стратегії розвитку громади;
- налагодити діалог із різними групами населення, щоб разом впливати на загальний розвиток громади;
- створити сприятливий клімат для залучення інвестицій і розвитку бізнесу у громаді.

Завдання комунікаційної стратегії:

- відповідно до стратегічних цілей розвитку окреслити комунікаційні цілі, цільові аудиторії, ключові повідомлення та канали комунікації ОМС;
- залучити різні канали комунікації для досягнення різних аудиторій: вебсайт, соцмережі, медіа, білборди, громадські обговорення тощо;
- спланувати кризові комунікації у разі непередбачуваних обставин;
- визначити критерії для регулярного аналізу ефективності комунікаційних заходів, щоб у разі потреби скоригувати їх для кращого результату;

Таким чином, комунікаційній стратегії у громаді відведена ключова роль у тому, щоб:

- сприяти взаєморозумінню, підвищенню рівня довіри та співпраці між органами місцевого самоврядування та громадою;
- підтримувати принципи демократії, забезпечувати прозорість та відкритість у процесі управління громадою, дозволяючи громадянам брати активну участь в ухваленні рішень, що стосуються їхнього життя та спільного майбутнього.

Дієва комунікація відбувається регулярно, злагоджено, є чесною, послідовною і такою, що тримає у фокусі людину. Саме тому важливо розробляти комунікаційні документи (стратегії, плани) та налагоджувати комунікаційні процеси, проводити регулярні соціологічні дослідження, диверсифікувати канали комунікації для різних груп цільових аудиторій, удосконалювати навички роботи із кризовими комунікаціями.

Документ комунікаційної стратегії громади зазвичай розробляють на трирічний період, але його можна переглянути за потреби. Також важливо його синхронізувати зі Стратегією розвитку громади.

Етапи розроблення комунікаційної стратегії

- **Проаналізуйте ситуацію та окресліть основні виклики.** Залучіть працівників, які активно задіяні у комунікаціях, до розроблення документа. Ретельно проаналізуйте поточне становище та визначте основні виклики, з якими стикається громада у комунікацій.
- **Визначте комунікаційні цілі:** яким чином комунікація може допомогти у розв'язанні проблем і досягненні цілей розвитку громади.
- **Визначте цільові аудиторії та стейкхолдерів (зацікавлених сторін):** групи людей, які мають бути охоплені вашими комунікаційними зусиллями. Подумайте, яким чином вони можуть бути залучені до процесу розвитку громади.
- **Розробіть ключові повідомлення:** основні ідеї, які ви прагнете донести до цільових аудиторій.
- **Оберіть канали для поширення ключових повідомлень у різних форматах.** Ретельно проаналізуйте, як ваша цільова аудиторія отримує інформацію та визначте найефективніші канали комунікації для досягнення поставлених цілей.
- **Розробіть план втілення комунікаційної стратегії,** у якому будуть визначені необхідні ресурси (матеріальні, людські, фінансові) та часові проміжки для виконання завдань.
- **Оцініть ризики та підготуйте план антикризових комунікацій.** Розробіть два алгоритми дій: для попередження потенційних комунікаційних ризиків та для мінімізації їх впливу на розвиток громади, якщо криза станеться.
- **Створіть механізм моніторингу та оцінювання з індикаторами досягнення цілей.** Це дозволить вчасно вносити корективи та адаптувати комунікаційну стратегію до нових потреб.

Якісне опрацювання цих складових забезпечує системність комунікації між ОМС та громадою, що дозволяє досягнути потрібних результатів. У наступних розділах докладно викладені особливості та поради щодо кожного з етапів розроблення комунікаційної стратегії.



Чому це важливо: практичний кейс

Як комунікаційна стратегія допомогла успішно впровадити нову систему поводження з ТПВ у громаді

Виклик

Шепетівська громада стикнулася з необхідністю реорганізації системи поводження з твердими побутовими відходами (ТПВ). Передбачалося встановлення нових баків, запуск нових машин та прийом габаритного сміття через вагу. Ще на етапі планування стало зрозуміло, що від частини мешканців варто очікувати опір змінам.

Рішення

Для подолання викликів у громаді розробили та впровадили комплексну комунікаційну стратегію. Її мета — не просто навчити мешканців нових алгоритмів, а комунікаційно підкріпити процеси, прописані у Стратегії розвитку громади до 2027 року. Також документ окреслював план обґрунтування змін, впроваджених на основі Схеми санітарної очистки міста. Комунікаційна стратегія включала роз'яснення порядку користування новими контейнерами та ключові повідомлення для переконання незгодних жителів громади.

Результат

План імплементації цієї тематичної комунікаційної стратегії дав змогу донести громаді зміни та нові вимоги. Також цей практичний документ допоміг працювати з негативом і став додатком до заявки на грантове фінансування закупівлі сортувальних сміттєвих баків. Стратегія підтвердила свою ефективність, демонструючи, що громада усвідомлює і контролює процес змін, а також тримає у фокусі як початкову, так і фінальну точки руху.

2/ КОМУНІКАЦІЙНИЙ АУДИТ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩ

Перший крок на шляху до розроблення ефективної комунікаційної стратегії громади — це ретельний аналіз вже встановлених комунікаційних практик та визначення найбільш нагальних комунікаційних потреб.

Внутрішній комунікаційний аудит має на меті оцінити комунікаційні процеси всередині органу місцевого самоврядування. Він може включати такі елементи:

- оцінювання організаційної структури та розподілу відповідальності за комунікації між різними підрозділами;
- аналіз внутрішніх комунікаційних каналів та інструментів для обміну інформацією між працівниками;
- оцінювання компетенцій та мотивації команди, залученої до комунікацій;
- аналіз процедур ухвалення комунікаційних рішень та координації зусиль;
- оцінювання корпоративної культури та її впливу на відкритість комунікацій.

Зовнішній комунікаційний аудит передбачає аналіз зовнішніх факторів, які перебувають за межами впливу ОМС, але при цьому безпосередньо впливають на комунікацію у громаді.

Аналіз зовнішнього середовища за методикою PEST

PEST — універсальний інструмент для всебічного аналізу зовнішнього середовища. Він передбачає вивчення чотирьох основних груп факторів: політичних, економічних, соціальних та технологічних.

Часто в стратегії розвитку громади ці чинники можуть бути вже проаналізовані з погляду їхнього загального впливу на громаду. Під час роботи над комунікаційним аудитом необхідно дослідити потенційний вплив цих факторів саме на комунікаційні процеси.

Питання, які допоможуть вам зібрати необхідну інформацію

Політичні фактори (Political)

- Які політичні рішення можуть вплинути на вашу комунікаційну діяльність?
- Чи з'явилися в законодавстві, що регулює сферу комунікацій та взаємодії з громадськістю, нові зміни, які варто взяти до уваги?
- Чи є в громаді політики чи окремі політичні сили, які своєю комунікацією впливають на імідж ОМС?

Економічні фактори (Economic)

- Яка сума закладена в бюджеті громади на комунікаційну діяльність?
- Який загальний економічний стану регіону та бюджетні можливості громади?
- Чи є можливість залучити додаткове фінансування на комунікаційну діяльність (наприклад, через міжнародних донорів)?

Соціальні фактори (Social)

- Як демографічні та культурні відмінності впливають на сухвалення інформації різними групами населення? Які ці відмінності?
- Яким є рівень довіри мешканців до місцевої влади, а також їхня готовність брати активну участь у житті громади?
- Які є основні комунікаційні потреби у громади?
- Чи є у вас сформовані інструменти оцінювання соціальних настроїв, форми зворотного зв'язку?

Технологічні фактори (Technological)

- Чи наявний інтернет у громаді, і як швидко він працює?
- Який відсоток мешканців у громаді користуються соціальними мережами?
- Який середній рівень цифрової грамотності у вашій громаді? Які з груп населення не користуються онлайн-каналами комунікації?
- Чи маєте ви достатній захист та відповідні навички в команді для протидії кіберзагрозам (злам вебсайту чи сторінок у соцмережах, втрата приватних даних).

Аналіз цих факторів за моделлю PEST дозволяє всебічно оцінити зовнішнє середовище та врахувати його вплив на комунікаційні процеси у громаді. Це допоможе виявити потенційні загрози та можливості, визначити пріоритети й розробити комунікаційну стратегію, адаптовану до реальних умов функціонування громади.

Аналіз внутрішніх спроможностей громади — модель McKinsey 7S

Модель McKinsey 7S допомагає комплексно проаналізувати внутрішні фактори, що впливають на ефективність комунікаційних процесів всередині ОМС. В основі моделі лежить концепція, згідно з якою існують сім ключових внутрішніх факторів:



Розглянемо, як проаналізувати різні елементи моделі McKinsey 7S під час комунікаційного аудиту:

Стратегія (Strategy) — оцінювання наявності комунікаційної стратегії у попередньому періоді, її відповідності цілям та пріоритетам розвитку громади.

Структура (Structure) — аналіз організаційної структури та команд, відповідальних за комунікації, оцінювання розподілу повноважень та взаємодії підрозділів всередині ОМС.

Система управління (System) — вивчення системи планування, втілення та контролю комунікаційної діяльності.

Співробітники (Staff) — аналіз кадрового забезпечення комунікаційного напрямку, мотивації та залученості працівників.

Сукупність навичок (Skills) — оцінювання професійних компетенцій комунікаційної команди, потреби в додатковому навчанні та розвитку.

Стиль управління (Style) — дослідження стилю керівництва та корпоративної культури, що впливають на комунікаційні процеси.

Спільні цінності (Shared Values) — вивчення місії, візії та цінностей громади, а

Завдання аналізу McKinsey7S — дослідити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, зрозуміти причини наявних проблем та розробити ефективний план їх усунення через зміни в структурі, підходах до управління, навчанні працівників тощо. Метою аналізу є приведення усіх внутрішніх факторів до гармонії між собою.

Перший крок — опис наявного стану ОМС за сімома характеристиками.

Другий крок — дослідити наявність суперечностей між внутрішніми факторами.

Наприклад: *попри заявлений демократичний стиль управління в ОМС, усі дописи та візуальні матеріали перед публікацією узгоджуються з головою ОМС. Заявлений стиль управління (демократичний) не відповідає реальній системі управління (централізований підхід до ухвалення рішень)*

Приклад матриці відповідності:

	Стратегія	Структура	Система управління	Співробітники	Сукупність навичок	Стиль управління	Спільні цінності
Стратегія		+	-	-	+	+	+
Структура			+	-	+	-	+
Система управління				+	-	+	-
Співробітники					-	+	+
Сукупність навичок						+	+
Стиль управління							-
Спільні цінності							

Третій крок — скласти покроковий план для покращення ефективності внутрішніх процесів.

Аналіз власних комунікаційних каналів громади

Канали комунікації — це майданчики, через які ви можете поширювати повідомлення. Вони бувають як власні (належать та адмініструються ОМС), так і залучені (медіа, партнери тощо).

До власних каналів комунікацій ОМС можуть належати:

- офіційний вебсайт громади,
- сторінки в соціальних мережах,
- мобільний додаток громади,
- друковані медіа,
- зовнішня реклама (білборди, листівки, буклети, дошки оголошень тощо),
- події, заходи, зустрічі з мешканцями.

Під час комунікаційного аудиту важливо з'ясувати:

- частоту використання того чи іншого каналу;
- кількість та склад аудиторії, яка користується цим каналом;
- призначення каналу та типи контенту, які ви найчастіше через нього поширюєте;
- суб'єктивна оцінювання витрат часу на підготовку матеріалів для кожного каналу;
- ефективність комунікації, як-от відсоток залучення аудиторії, охоплення, кількість цільових дій тощо.

Виділіть найактивніші та найменш ефективні канали. Поміркуйте, чи є канали, які не виконують свою функцію, від яких можна відмовитись? Які канали навпаки важливо створити та чому?

Основні показники каналів комунікації, які варто зафіксувати в аудиті

Сайт громади

- Зрозумілість і простота навігації по сайту
- Частота та актуальність інформації, наявність контактних даних
- Наявність форм зворотного зв'язку
- Якість медіаматеріалів — фото, відео, візуалів
- Легкість у сприйнятті, безбар'єрність
- Адаптація до мобільної версії

Канали у месенджерах Telegram | WhatsApp | Viber

- Частота постингу
- Кількість підписників каналу (+ приріст за період)
- Пост із найбільшою кількістю переглядів та репостів
- Середня кількість переглядів одного посту
- Середня кількість репостів одного допису
- Відсоток аудиторії з увімкненими сповіщеннями каналу

YouTube

- Кількість підписників
- Кількість переглядів
- Частота постингу
- Середній показник залученості аудиторії
- Зручність навігації по каналу, наявність структури
- Наявність описів під відео, субтитрів та таймкодів
- Якість відео
- Візуальне оформлення обкладинок
- Наявність коментарів

Сторінки у Facebook, Instagram

Існує кілька універсальних кількісних показників, які допомагають визначити ефективність комунікації в соціальних мережах:

- кількість підписників, динаміка зростання або зменшення,
- охоплення аудиторії за певний період,
- взаємодія з контентом (саме цей індикатор є найважливішим для алгоритмів соцмереж та сприяє органічному поширенню вашого контенту) — кількість реакцій, коментарів, поширень, збережень дописів.

До якісних показників належать:

- тематика та співвідношення типів контенту (інформаційний, розважальний тощо),
- візуальна складова — якість фото, відео, візуалів, а також співвідношення форматів (фото, відео, текст, інфографіка тощо),
- якість та розмір текстів, адаптація під різні соціальні мережі,
- наявність та тональність коментарів.

Насамкінець, комунікація інших ОМС також може стати джерелом ідей для вашої стратегії. Огляд комунікаційних каналів інших громад допомагає виокремити успішні практики та врахувати їх у своїй діяльності (наприклад, ідеї для контенту або цікаві формати подачі інформації).



SWOT-аналіз комунікаційної діяльності громади

Останнім кроком ситуаційного аналізу є підбивання підсумків та виділення найбільш актуальних чинників, які впливають на комунікацію в громаді. Одним із найпопулярніших інструментів для цього є SWOT-аналіз.

Він допомагає визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, з якими стикається ОМС під час комунікаційної діяльності. SWOT — це аббревіатура з англійських слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Сильні та слабкі сторони належать до внутрішнього середовища ОМС, тоді як можливості та загрози визначаються зовнішніми факторами.



Для максимально ефективного використання SWOT-аналізу рекомендується розділити його на два етапи. На першому етапі слід зібрати та скласти повний перелік усіх відповідних факторів за кожною з чотирьох категорій. Ця інформація має базуватися на результатах попередніх аналізів, як-от PEST, McKinsey 7S, аудит власних комунікаційних каналів.

На другому етапі необхідно виділити 3–5 найбільш пріоритетних факторів у кожній категорії та занести їх до фінальної матриці. Кінцева мета SWOT-аналізу — скласти всеохопне уявлення про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на комунікаційні процеси в громаді, створити підґрунтя для формування комунікаційних цілей та подальшого стратегічного планування.



3/ ФОРМУЛЮВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ ГРОМАДИ

Щоби коректно сформулювати комунікаційні цілі, важливо розуміти їхнє місце в загальній ієрархії цілей громади. Комунікаційні цілі мають відповідати стратегічним цілям розвитку громади та допомагати досягти їх у найбільш ефективний спосіб.

Приклад ієрархії цілей

- **Організаційна ціль**

Провести реформу середньої школи у Васильківській громаді до 2027 року.

- **Комунікаційна ціль**

До початку 2026 року підвищити обізнаність 70% мешканців Васильківської громади щодо переваг реформи середньої школи та можливостей для вчителів та учнів.

- **SMM-ціль***

Протягом 2025 року охопити інформаційною компанією в соцмережах щонайменше 50% батьків Васильківської громади, які мають дітей шкільного віку.

*На рівні з SMM-цілями можуть бути визначені цілі щодо роботи з медіа, організації офлайн-подій тощо.

Не усі стратегічні цілі розвитку громади потребують однакової комунікаційної підтримки. Для певних цілей достатньо простого інформування населення для підвищення рівня обізнаності, інші вимагають глибшого впливу — спонукання до зміни ставлення або поведінки.

Комунікаційна підтримка часто є вирішальною, коли йдеться про досягнення якісних змін у житті громади — наприклад, запуск ініціатив щодо сортування твердих побутових відходів, зменшення рівня домашнього насильства, формування привабливого іміджу громади для інвесторів тощо.

Виділяють чотири основні типи комунікаційних цілей за рівнем впливу

Ціль	Визначення	Мета
Інформування	Формування в аудиторії базового рівня знань про проблему, ініціативу тощо.	Застосовується до широкої аудиторії, яка має низький або нульовий рівень обізнаності щодо певного питання.
Формування знання	Роз'яснення, більш докладна комунікація про проблему, проєкт, реформу.	Аудиторія має базову проінформованість щодо визначеної теми.
Залучення	Спонукання аудиторії до певної дії, створення власного досвіду для неї.	Аудиторія вже розуміє тему в теорії, але ще не інтегрує нове знання у своє життя.
Формування довіри / зміна ставлення або поведінки	Підкріплення досвіду та лояльності.	Аудиторія вже впроваджує нові знання у своє життя.

Приклад:

- **Інформаційна ціль:** підвищити обізнаність мешканців Васильківської громади щодо переваг реформи старшої школи та створення нових можливостей для вчителів та учнів.
- **Формування знання:** донести до 70% батьків інформацію про три основні напрями програм міжнародного обміну навчання для дітей старшої школи в межах реформи.
- **Залучення:** через інформаційні сесії залучити до програми обміну 30 учнів старшої школи.
- **Формування довіри:** підкріплення статусу експертності місцевих закладів через історії успіху учнів, які долучились до програми обміну (історії успіху сприяють формуванню позитивного ставлення мешканців громади до реформи)

Методологія формування цілей SMART

Абревіатура SMART утворена з англійських слів **specific, measurable, achievable, relevant, timed**, що означає **конкретність, вимірюваність, досяжність, актуальність, обмеженість у часі**. Разом ці характеристики складають підхід до формування цілей, в якому обов'язково є часові межі, конкретні завдання, параметри оцінювання та виконавець. Такий метод планування допомагає ефективно організувати роботу і з більшою ймовірністю досягти бажаного результату.



Конкретність — ціль має бути специфічна, а не абстрактна. Вона також має бути зрозумілою та однозначною для всіх виконавців. Для цього в процесі опису варто уявити конкретний результат, якого ви прагнете досягти.

Занадто абстрактно: *Сприяти розвитку місцевого бізнесу.*

Замість цього: *Підвищити рівень співпраці між місцевим бізнесом та ОМС через створення інформаційного хабу.*

Вимірюваність — виділіть критерії, які будуть показником прогресу роботи та покажуть, коли ціль буде досягнута. Наприклад:

- збільшення підприємців у громаді на 30% у порівнянні з попереднім роком,
- обсяги податкових надходжень до бюджету, млн грн,
- рівень довіри мешканців громади до ОМС, %.

Досяжність — ціль має бути реалістичною з урахуванням наявних ресурсів, знань і обставин. Наприклад, збільшення кількості підписників Facebook-сторінки ОМС на 300% протягом одного тижня навряд чи вдасться досягти.

Актуальність — дайте відповідь на запитання, чи відповідає ця комунікаційна ціль загальним стратегічним цілям розвитку громади. Варто пам'ятати, що комунікаційні цілі можуть трансформуватися при суттєвих змінах у зовнішньому чи внутрішньому середовищах ОМС.

Обмеженість у часі — цей критерій наголошує на важливості задати кінцеву дату виконання завдання. Наявність дедлайну допомагає структурувати всі інші етапи роботи та відповідним чином розрахувати необхідні зусилля для досягнення поставленої мети.

На практиці не завжди вдається описати ціль одразу за всіма п'ятьма категоріями SMART. Проте чим більше наше стратегічне планування відповідає SMART-критеріям, тим ефективнішим воно є.

4/ СЕГМЕНТУВАННЯ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ ТА ВИЗНАЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Для того, щоб комунікація була успішною, і громада отримала ключову інформацію від ОМС, потрібно сегментувати її цільові аудиторії та визначити основних стейкхолдерів: до кого ви звертаєтеся і чого очікуєте від комунікації?

«**Усе населення міста, села, громади» не може бути цільовою аудиторією й потребує більш докладного вивчення та групування за певними ознаками.**

Так само аудиторія не може бути абстрактною: за нею стоять конкретні люди. Для того, щоб саме вони вас почули, потрібно сегментувати аудиторію.

Як сегментувати аудиторію?

- Визначити критерії сегментації: вік, соціальний статус, професія, інтереси, переконання тощо.
- Виокремити основні групи мешканців на основі цих критеріїв: наприклад, молодь, літні люди, батьки з дітьми, бізнес, ВПО тощо.
- Проаналізувати їхні потреби та інтереси.

Розуміння вашої цільової аудиторії дасть можливість:

- визначити найефективніші канали комунікації для кожної з них;
- розробити повідомлення й матеріали, які відповідають потребам та інтересам кожної групи.

Критерії для сегментування аудиторії

- Вік — різні вікові групи сприймають інформацію по-різному.
- Соціальний статус — освіта, дохід, зайнятість, стан здоров'я тощо.
- Розташування — жителі міст, мешканці прилеглих районів чи сіл тощо.
- Професія — люди різних професій можуть мати специфічні зацікавлення.
- Соціокультурні характеристики — етнічність, релігійні переконання, культурні особливості, які впливають на потреби аудиторії.
- Залученість у життя громади — активісти, більш та менш зацікавлені чи навіть зовсім пасивні до громадських обговорень і проблем мешканці.
- Специфічні інтереси та потреби — люди з інвалідністю, батьки маленьких дітей, підприємці, старші люди, екоактивісти тощо.

Використання цих чи схожих критеріїв допомагає зрозуміти різноманіття аудиторії та якнайкраще спланувати комунікаційні зусилля ОМС.

Створення портрета цільової аудиторії

Уявіть типового представника / представницю громади, до якого / якої ви звертаєтесь.

- Як його / її звати?
- Скільки йому / їй років?
- Чи має родину?
- Чим він / вона займається?
- Який його / її середній дохід?
- Які має захоплення, інтереси?
- Які його / її цінності?
- З якими викликами стикається щоденно?
- Як проводить свій робочий день?
- Як любить відпочивати?
- Як спілкується з родиною / друзями / колегами, у яких соцмережах / месенджерах?
- Де отримує основну інформацію: телевізор / смартфон?
- Які новинні канали читає у соцмережах?
- Чи бере активну участь у житті громади?

Приклад портрета цільової аудиторії

- Ім'я: Олена
- Вік: 42 роки
- Сімейний стан: заміжня, має двох дітей шкільного віку.
- Рід занять: працює вчителькою у місцевій школі, також активна у громадському житті.
- Середній дохід: 12,000–15,000 грн на місяць.
- Захоплення та інтереси: любить читати книги, займається садівництвом, відвідує культурні заходи, активна учасниця батьківського комітету.
- Цінності: важливо зберегти традиції, забезпечити якісну освіту для дітей, підтримувати екологію у громаді.
- Щоденні виклики: балансування між роботою та сімейними обов'язками, турбота про дітей, планування бюджету.
- Робочий день: починає рано, проводить кілька годин у школі з учнями, вдома готується до уроків, займається домашніми справами, ввечері перевіряє домашні завдання учнів.
- Відпочинок: любить проводити час із родиною на природі, у вихідні дні відвідує місцевий парк або організовує пікнік.
- Спілкування: з родиною та друзями через Viber та Facebook, також користується Instagram для натхнення у хобі.
- Отримання інформації: переважно зі смартфона, дивиться місцеві новини по телевізору ввечері, читає новини у Facebook та Viber-групах.
- Активна участь у житті громади: регулярно відвідує збори батьківського комітету, бере участь у волонтерських акціях, активно комунікує з місцевою владою щодо проблем школи та громади.

Цей перелік можна розширювати відповідно до ваших комунікаційних цілей. Такий детальний опис представника / представниці громади дасть змогу уявити людину, до якої ви звертаєтесь, і персоналізувати інформацію таким чином, щоб вона точно її зацікавила.

Щоб вивчити вашу цільову аудиторію, можна використовувати такі інструменти:

- глибинні інтерв'ю;
- анкетування, онлайн-опитування на сторінках соцмереж ОМС;
- аналітику сторінок у соціальних мережах;
- дані відкритих досліджень аудиторії;
- ідеї, що виникли в ході громадських обговорень.

Приклад онлайн-анкети «Дослідження цільової аудиторії громади» (можна підготувати за допомогою, наприклад, Google Forms та поширити через соцмережі та сайт ОМС)

Цей приклад можна адаптувати та розширити під конкретні потреби вашої громади.

1. Ваша стать

- Чоловік
- Жінка
- Інше

2. Скільки вам років?

- 18–24 роки
- 25–34 роки
- 35–44 роки
- 45–54 роки
- 55–64 роки
- 65 років і більше

3. Чи маєте ви сім'ю?

- Так, одружений/одружена, маю дітей
- Так, одружений/одружена, дітей немає
- Ні, не одружений/одружена, але маю дітей
- Ні, не одружений/одружена, дітей немає

4. Яка ваша основна зайнятість?

- Працюю повний робочий день
- Працюю неповний робочий день
- Підприємець
- Студент
- Пенсіонер
- Безробітний
- Інше: Текстова поле для відповіді

5. Який ваш середній місячний дохід?

- Менше 10 000 грн
- 10 000 — 20 000 грн
- 20 000 — 30 000 грн
- Понад 30 000 грн
- Важко відповісти

6. Які у вас є хобі (як зазвичай проводити вільний час)?

- Текстова поле

7. З якими головними викликами ви стикаєтеся щоденно?

- Текстова поле

8. Як ви зазвичай спілкуєтеся з родиною, друзями чи колегами?

- Viber
- Telegram
- WhatsApp
- Facebook Messenger
- Інше: Текстове поле для відповіді

9. З яких пристроїв ви дізнаєтеся новини?

- Телевізор
- Смартфон
- Комп'ютер/ноутбук
- Радіо
- Друковані газети
- Інше: Текстове поле для відповіді

10. На яких онлайн-платформах ви найбільше проводите часу?

- Facebook
- Telegram
- Instagram
- YouTube
- Місцеві новинні сайти
- Інше: Текстове поле для відповіді

11. Чи берете ви активну участь у житті громади?

- Так, регулярно
- Іноді
- Рідко
- Ні, не беру участі

12. Які б ініціативи чи зміни в громаді ви хотіли б побачити?

- Текстове поле

Зібравши таку інформацію, ви зможете створити детальний портрет цільової аудиторії, який стане основою для вибору релевантних каналів комунікації та формулювання дієвих ключових повідомлень.

Карта стейкхолдерів

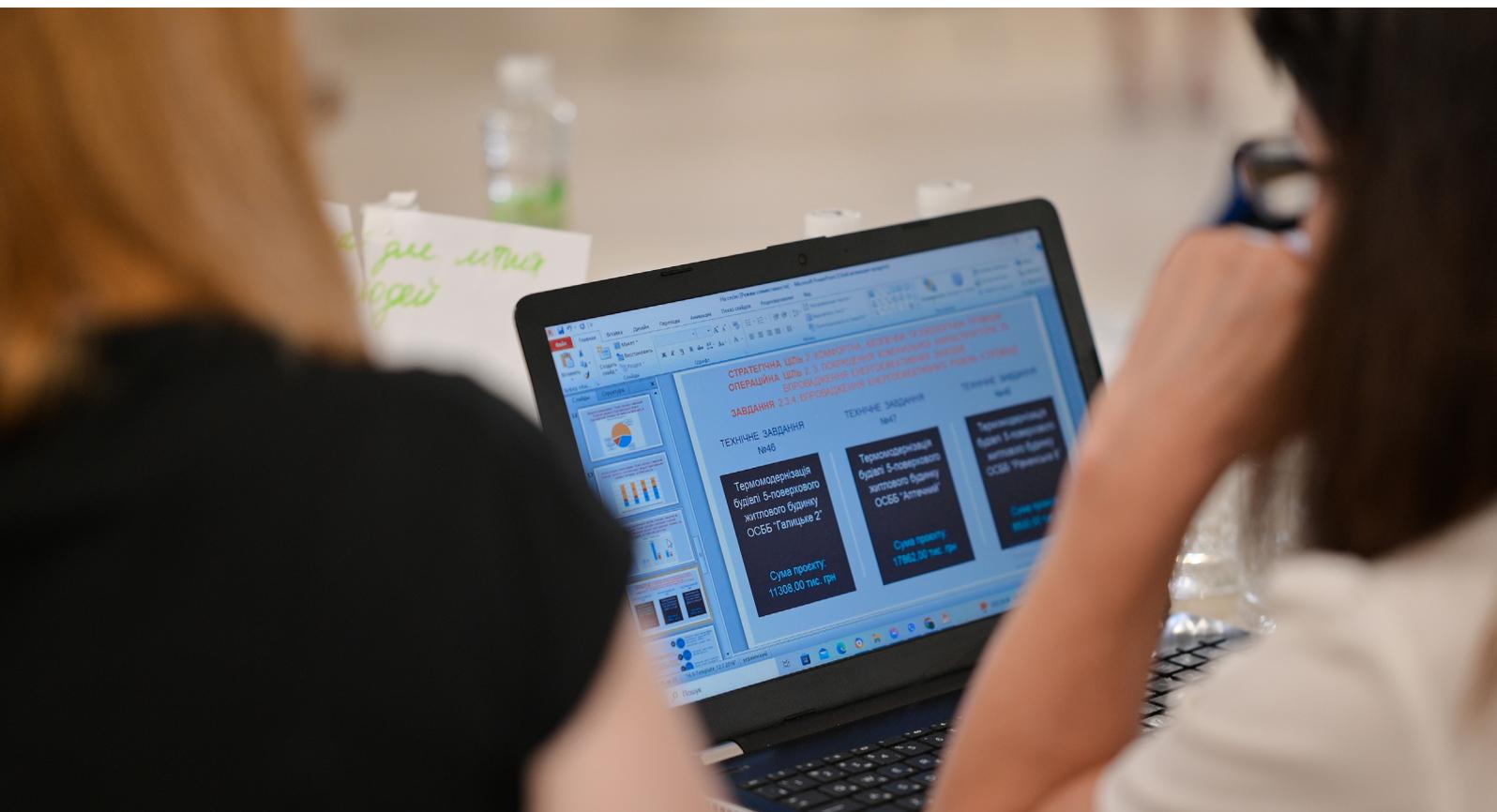
Хто такі стейкхолдери (зацікавлені сторони)? Це широкий спектр осіб, груп або організацій, які мають інтерес щодо діяльності ОМС або вплив на неї. Наприклад: потенційні інвестори, громадські організації та активісти, медіа, лідери думок, органи влади обласного чи національного рівня, міжнародні донорські організації та фонди.

Важливо проаналізувати їхній вплив на роботу місцевої влади й визначити інтереси щодо конкретних питань, а після цього виокремити спільні цілі й зони для взаємодії.

Створення карти стейкхолдерів допомагає визначити основних учасників життя громади, інтереси та взаємозв'язки між ними, а отже є важливим інструментом для планування й реалізації комунікаційної стратегії.

- **Ідентифікуйте стейкхолдерів:** визначте основні групи людей, організацій та інших суб'єктів, які мають інтерес або вплив на діяльність місцевої влади.
- **Проаналізуйте інтереси,** потреби та очікування кожної групи стейкхолдерів, визначте зони та рівень їхнього впливу на ухвалення рішень і реалізацію проєктів.
- **Визначте, як взаємодіють між собою різні групи стейкхолдерів:** чи є в них спільні інтереси у контексті розвитку громади.
- **Виокремте ключові питання,** які цікавлять кожну групу стейкхолдерів, та їхні позиції щодо них.
- **Розробіть стратегію взаємодії з кожною групою стейкхолдерів:** визначте комунікаційні канали, формати та інші інструменти, які допоможуть забезпечити ефективний діалог та співпрацю.

Покращення координації та залучення стейкхолдерів позитивно вплине на комунікаційні зусилля органів місцевого самоврядування. Окрім того, стейкхолдерів можна залучати до комунікації як інфлуенсерів (лідерів думок, інформаційних партнерів), поширюючи необхідні повідомлення за допомогою їхніх комунікаційних каналів.



Приклад карти стейкхолдерів для проекту громади із запуску оновленої системи централізованого вивозу твердих побутових відходів

Група	Мотивація	Вплив	Зацікавленість	Дії з урахуванням підходу «win-win» (усі в вигазі)
Мешканці громади	Якісні послуги і тарифи	Середній	Висока	Інформування та реагування на скарги, наведення аргументації
Комунальне підприємство	Власна репутація та безбитковість	Високий	Середня	Контроль якості послуг та дотримання термінів
Потенційні донори	Еконапрям, відповідність цілям сталого розвитку, успішні кейси	Середній	Висока	Регулярний моніторинг грантових можливостей, підготовка заявок
Органи центральної влади	Відновлення і розвиток громад	Низький	Висока	Регулярна звітність, дотримання вимог
Медіа	Прозорість висвітлення, отримання ексклюзивного матеріалу для високих переглядів та монетизації ресурсу	Високий	Висока	Виявляти лояльність, бути відкритими та готовими до діалогу, надавати вчасні відповіді та коментарі

5/ РОЗРОБЛЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОВІДОМЛЕНЬ

Розуміючи портрет цільової аудиторії, ви зможете розробити інформаційні продукти, які отримають відгук у громади. Для цього потрібно сформувавши ключові повідомлення — основні ідеї або позиції, які ви прагнете повідомити аудиторії. Завдяки ключовим повідомленням комунікація з нею буде узгодженою та спланованою.

Ключове повідомлення має відображати головні цілі та ідеї вашої роботи. Воно має бути чітким, лаконічним, орієнтованим на цінності аудиторії, легко запам'ятовуватися й закликати до дії.

Формула ефективного ключового повідомлення

Ключове повідомлення має бути коротким і зрозумілим, щоб передати основну ідею, чому ви звертаєтесь до аудиторії. Воно відповідає на три запитання:

- **Що має зробити людина?**
- **Чому вона має це зробити?**
- **Що вона отримає в результаті?**

Під час формулювання ключового повідомлення уникайте складних термінів, кліше, говоріть простою мовою, яку зрозуміють усі — тоді інформація, яку ви повідомляєте, отримає відгук в аудиторії. Речення мають бути простими й короткими, без складних зворотів.

Якщо підкріплюєте повідомлення фактами, уникайте засилля цифр і громіздких текстових конструкцій. Щоб наведені дані були зрозумілими, їх можна, наприклад, порівнювати з іншими даними за цей період чи проводити аналогії, зрозумілі для цільової аудиторії.

Якщо використовуєте хештеги, зробіть їх зрозумілими для читачів.

Хороше ключове повідомлення не просто інформує про проблему, а й пропонує шляхи її розв'язання. Його легко запам'ятати й за потреби пригадати та відтворити.

Оскільки цільова аудиторія ОМС може споживати інформацію з різних джерел, подбайте про адаптивність ключового повідомлення.

Поняття меседж-боксу

Кілька ключових повідомлень формують меседж-бокс. Він допомагає узгодити та стандартизувати повідомлення для різних цільових аудиторій, комунікаційних матеріалів і каналів.

Меседж-бокс може складатися з таких елементів:

- **ключове повідомлення** — основна ідея або позиція, яку потрібно донести до аудиторії; факти, дані або аргументи, які його підтримують;
- **ключові слова та фрази**, які допоможуть краще зрозуміти його й запам'ятати;
- **опис цільової аудиторії**, для якої призначене це повідомлення;
- **tone of voice** — стиль комунікації (наприклад, формальний, дружній, професійний тощо)



Приклад формування меседж-боксу:

Цільова аудиторія	Що їй потрібно знати?	Ключові повідомлення
Мешканці громади працездатного віку.	Важливість активної участі у розвитку громади та прийнятті рішень Можливості та інструменти, доступні для власного внеску у життя громади.	Наша громада потребує вашої активної участі та підтримки. Разом ми зможемо досягти більшого успіху та процвітання для всіх нас. Долучайтеся до роботи над майбутніми ініціативами, які стануть важливими для нашого спільного розвитку: [подробиці].
Підприємці та потенційні бізнесмени у громаді.	Можливості для розвитку бізнесу в межах громади. Програми, спрямовані на підтримку місцевих підприємців.	У нашій громаді ви знайдете не тільки можливості для бізнесу, але й партнерів та підтримку для вашого розвитку. Обирайте успішне майбутнє разом із нами!

Розроблений меседж-бокс дає змогу звучати «єдиним голосом» на різних каналах комунікації. При цьому загальні повідомлення необхідно адаптовувати під вимоги кожної платформи та особливості аудиторії. Це допоможе зберегти послідовність і зрозумілість меседжів у різних форматах.

Приклад використання меседж-боксу в різних продуктах

<p>Допис для соцмереж</p> <ul style="list-style-type: none"> Наша громада підтримує місцевих підприємців! Дізнайтеся більше про програми підтримки та долучайтеся до успішної бізнес-спільноти: [подробиці]. 	<p>Друкована брошура</p> <ul style="list-style-type: none"> Заголовок: «Розвивайте свій бізнес разом із нами!» Текст: «Ваша ідея має шанс на успіх у нашій громаді! Ознайомтеся з нашими програмами підтримки для підприємців і скористайтесь можливостями для розвитку: [подробиці]».
--	--

Контент-план для поширення повідомлень

Одна з важливих умов успішної комунікації ОМС — її регулярність. Для того, щоб чітко розуміти послідовність інформації, яку ви плануєте поширювати у соціальних мережах чи інших каналах, потрібен контент-план.

Контент-план окреслює тематику, наповненість і частоту публікацій на різних каналах комунікації.

Обміркуйте типи контенту, який ви плануєте публікувати. Це можуть бути не лише пости в соціальних мережах, але й публікації в медіа, email-розсилки, відео, інфографіки, прямі ефіри тощо.

- Інформаційні повідомлення про події та ініціативи: публікації про місцеві заходи, конференції, культурні події, сесії міської / селищної ради та інші важливі події.
- Новини громади: інформація про рішення органів місцевого самоврядування, роботу місцевих органів влади, втілені проекти, зміни в управлінні, розвиток інфраструктури тощо.
- Інформація про соціальні програми та послуги.
- Відповіді на актуальні запитання жителів громади, онлайн-консультації (прямі ефіри) з представниками органів самоврядування тощо.
- Інфографіка та відео: використання візуальних матеріалів для ілюстрації важливої інформації.
- Тематичні рубрики (до свят чи історичних подій для громади).

Контент-план із загальною тематикою можна легко адаптувати до більш конкретних потреб ОМС і також враховувати особливості цільової аудиторії та каналів комунікації.

Плануючи публікації, проаналізуйте час, коли представники вашої цільової аудиторії найбільш активно використовують певний канал комунікації. Тоді потрібна новина чи повідомлення з'являться в максимально зручний для них час і будуть ефективними.

6/ ВИБІР КОМУНІКАЦІЙНИХ КАНАЛІВ ТА ФОРМАТІВ

Канал комунікації — це спосіб або технологія, якою аудиторія отримує повідомлення. Вибір каналів, обраних відповідно до цільової аудиторії, та доречна частота комунікації дозволять легко донести ваші ключові повідомлення до адресата. Створення та підтримка присутності на релевантних каналах комунікації в інфопросторі може значно полегшити доступ до інформації про вас, забезпечити відкритий та прозорий обмін думками та зміцнити зв'язок із громадою.

Серед каналів комунікації виділяють онлайн та офлайн, кожен із яких може бути ефективним для впливу на цільову аудиторію.

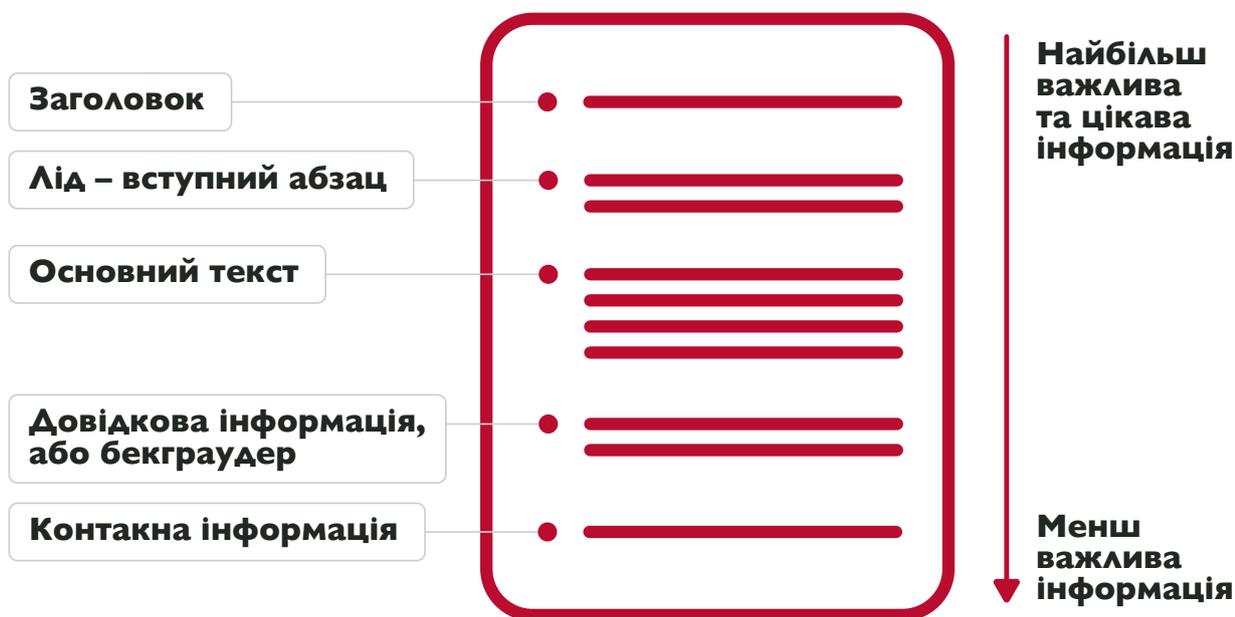
Онлайн-канали	Офлайн-канали
Вебсайт громади Сторінка у Facebook (публічна сторінка ОМС та/або сторінка посадової особи) Група у Facebook Instagram-сторінка Канал у месенджері (Telegram, Viber, WhatsApp) YouTube-канал Акаунт в X (Twitter) TikTok-канал Email-розсилки Онлайн-медіа Співпраця з лідерами думок (включно з блогерами у соцмережах)	Дошки оголошень Зустрічі через приймальню Друковані медіа Інформаційні бюлетені та листівки Радіо Телебачення Зовнішня реклама (білборди, сітілайти, постери, інформаційні стенди, дошки оголошень) Організація заходів, круглих столів, обговорень Громадські приймальні та консультаційні центри

ОНЛАЙН-КАНАЛИ КОМУНІКАЦІЇ

Офіційний сайт громади

Покликаний стати для громадян місцем, куди вони передусім прийдуть у пошуках актуальних новин, подій, важливих оголошень, документів та послуг. Сайту варто мати **привабливий дизайн, зручну навігацію та структуру**, щоб користувачі могли швидко знайти потрібну їм інформацію. Також він має регулярно **оновлюватися**. Корисним буде додати на ваш сайт інтерактивні елементи: форми зворотного зв'язку, онлайн-записи на прийом, опитування.

Структура новини для сайту:



Приклад новини для сайту ОМС:

Розпочинаємо благоустрій центрального парку

Лід. Сьогодні стартує новий проєкт із благоустрою центрального парку нашого міста. Парк отримає нові дитячі та спортивні майданчики, оновлені алеї і більше зелені.

Основний текст. У межах проєкту ми встановимо сучасні дитячі і спортивні майданчики, що відповідатимуть усім стандартам безпеки. Замінімо старе освітлення на енергоощадні світильники, щоб зменшити витрати на електроенергію та покращити освітлення парку. Також висадимо нові дерева і кущі, що зроблять парк ще красивішим і зеленішим.

Роботи розпочнуться 7 серпня і триватимуть до кінця жовтня. Під час реконструкції частина парку буде закрита для відвідувачів. Перепрошуємо за можливі незручності і дякуємо за розуміння. Після завершення робіт парк стане комфортнішим для відпочинку.

Довідкова інформація. Проєкт реалізують коштом місцевого бюджету і гранту від благодійної організації «Зелене Місто». Загальна вартість проєкту — 3 мільйони гривень.

Контактна інформація. За докладнішою інформацією щодо проєкту звертайтеся, будь ласка, до [посада, ім'я та прізвище, номер телефона, електронна адреса].

Сторінки у соціальних мережах

Для ефективної комунікації органів місцевого самоврядування (ОМС) у соціальних мережах важливо орієнтуватися на цільову аудиторію. Це означає, що необхідно розуміти, які платформи найчастіше використовують мешканці громади та на яких платформах вони найчастіше взаємодіють.

Використання кількох різних каналів дозволяє знизити ризики, пов'язані з можливими технічними проблемами або змінами політик окремих соцмереж. Важливо адаптувати повідомлення для кожної платформи з урахуванням їх особливостей та очікувань аудиторії.

Заохочуйте коментарі, опитування, лайки та репости для підвищення активності.

Три ознаки ефективного контенту: новизна, актуальність, інформативність.

Рекомендоване співвідношення контенту на сторінках ОМС

Про діяльність



50%

Що саме зробили? Як це вплине на життя мешканців? Як їм діяти в нових умовах?

Інформаційний



30%

Новини, неосновна діяльність ОМС

Емоційний



10%

Привітання, скорботні новини, гумор

Освітній



10%

Можливості для мешканців громади

Важливо уникати бюрократичної мови у дописах для соцмереж, такої як:

- безособові звернення,
- комунікація з абстрактною ЦА,
- складні довгі речення з численними зворотами,
- використання мовних кліше та штампів,
- надмірна кількість фахових термінів та нерозшифрованих аббревіатур, загальний стиль юридичних документів.

Абзаци, структурованість та помірне застосування емоїї полегшують сухвалення тексту, а відповідно і ефективність донесення ключових повідомлень. Порівняйте:

На засіданні міської ради було ухвалено рішення про виділення додаткових коштів на реалізацію проєкту інфраструктурного розвитку вулиці Сонячної. Проєкт передбачає проведення робіт з реконструкції дорожнього покриття, облаштування нових тротуарів та встановлення освітлення. Згідно з планом робіт, заплановано розпочати будівельні роботи у липні поточного року та завершити до кінця вересня. Мешканці міста будуть інформовані про подальші етапи реалізації проєкту через офіційний вебсайт міської ради та інші інформаційні канали. Просимо вибачення за можливі незручності.

У нас чудові новини! У липні стартуємо з ремонтом Сонячної вулиці. Ми робимо її кращою для вас:

Нове дорожнє покриття
Зручні тротуари для пішоходів
Яскраве освітлення для безпеки

Роботи плануємо завершити до кінця вересня. Слідкуйте за оновленнями на нашій сторінці та будьте готові до незначних змін у русі під час ремонту.

Дякуємо за розуміння та підтримку!

Мозок обробляє та сприймає візуальну інформацію у 60 000 разів швидше, ніж звичайний текст. Тому для дописів використовуйте якісні фотографії, відео та інфографіку, аби привернути увагу ЦА. Не порушуйте авторські права, публікуючи чужі фото без зазначення автора.

10 безоплатних фотостоків, де можна легально брати фотографії та зображення

- unsplash.com
- pixabay.com
- pexels.com
- picjumbo.com
- freestocks.org
- splitshire.co
- ifeofpix.com
- focastock.com
- isorepublic.com
- getrefe.tumblr.com

Взаємодія з медіа

Локальні та національні медіа можуть допомогти донести важливу інформацію до широкої аудиторії, підвищити обізнаність про роботу громади та зміцнити її імідж. Основними інструментами взаємодії з медіа є:

- пресрелізи,
- пресконференції,
- інтерв'ю,
- коментарі.

Поради щодо співпраці з медіа

- Включіть до своєї стратегії співпрацю з медіа. Готуйте пресрелізи, анонси тощо на всі важливі для громади події.
- Якщо у громаді є кілька медіа — створіть медіакаарту (свою базу видань, з якими будете співпрацювати).
- Запрошуйте журналістів на важливі наради/брифінги тощо.
- Будуйте партнерські відносини з представниками медіа.
- Не йдіть до медіа з порожніми руками. Дайте їм продукт/ідею/можливість: це може бути як готовий текст на актуальну тему, так і цікавий спікер для інтерв'ю.
- Створюйте інфоприводи — події, про які медіа захочуть написати самі.
- Дбайте про свою репутацію: відмова давати коментар або ігнорування запитів від журналістів може нашкодити подальшій співпраці.

Співпраця з лідерами думок

Лідери думок мають велику аудиторію, яка їм довіряє, тому вони можуть допомогти підвищити обізнаність громади про те, що у ній відбувається, підтримати її проекти та ініціативи.

- **Ідентифікація ключових лідерів думок.** Ретельно дослідіть та визначте осіб чи групи, які мають значний вплив на мешканців вашої громади. Це можуть бути місцеві активісти, блогери, підприємці, релігійні лідери тощо.
- **Створення партнерських відносин.** Зверніться до цих лідерів думок з пропозицією співпраці. Продемонструйте їм, що ви цінуєте їхні думки та експертність і прагнете співпрацювати для досягнення спільних цілей.
- **Залучення до розроблення стратегії.** Запропонуйте лідерам думок взяти участь у розробленні комунікаційної стратегії ОМС. Вони можуть надати цінні відгуки та рекомендації щодо того, як краще спілкуватися з громадою.
- **Підтримка і сприяння їхнім ініціативам.** Демонструйте свою підтримку ініціатив, які інфлюенсери втілюють у громаді. Це може бути участь у заходах, публічна підтримка їхніх ідей та проектів тощо.
- **Створення спільних проєктів.** Розгляньте можливість спільного проведення заходів з лідерами думок.
- **Забезпечення взаємної інформованості.** Забезпечте лідерів думок інформацією про важливі події, рішення та ініціативи ОМС. Це допоможе зберегти взаємодовіру та уникнути можливих непорозумінь.
- **Моніторинг та оцінювання результатів.** Після взаємодії з лідерами думок важливо проаналізувати отримані результати. Оцініть ефективність співпраці та зробіть висновки для подальшого вдосконалення комунікаційних повідомлень та їхніх форматів для поширення через канали лідерів думок.

Офлайн-канали комунікації

Фізична офлайн-комунікація — це ефективний засіб інформування:

- у місцевості з обмеженим доступом до інтернету,

- якщо онлайн-канали вашої громади не надто популярні,
- якщо багато жителів громади не користується гаджетами,
- під час кризових ситуацій, пов'язаних із блекаутами.

Де мешканці громади можуть споживати інформацію офлайн?
У місцях скупчення людей:

- приміщення міської/селищної ради,
- зупинки громадського транспорту,
- комунальні підприємства,
- заклади освіти (школи, коледжі тощо),
- організації охорони здоров'я та соцзахисту,
- банки, ринки, пошта,
- будинки культури, клуби, бібліотеки, музеї,
- магазини, аптеки, заклади громадського харчування.

Організація заходів

Організація заходів допомагає не лише інформувати, а й залучати членів громади до активної участі в різних проєктах та ініціативах. Ефективно організований захід підвищує обізнаність, допомагає учасникам зміцнювати зв'язки та вибудовувати довіру.

Чекліст для проведення та організації заходу

- Продумайте мету, завдання заходу, навіщо це потрібно громаді.
- Визначте, для кого буде подія та скільки учасників вона збере.
- Визначте тип заходу, його назву й дату.
- Підберіть команду та розподіліть ролі. Окрему увагу приділіть визначенню спікерів.
- Оберіть локацію та приміщення, перевірте його відповідність потребам заходу.
- Розплануйте та перевірте технічне оснащення: проєктори, екрани, мікрофони, звук, світло, інтернет, меблі тощо). За можливості — забезпечте безбар'єрність та інклюзивність ([Довідник безбар'єрності: організація офлайн-заходів](#)).
- Заплануйте необхідну команду на захід: фотограф, техпідтримка тощо.
- Підготуйте мерч або роздатковий матеріал (поліграфію) для учасників.
- Запустіть промо заходу: анонс у медіа, сторінки у соцмережах, офлайн-оголошення, відеоролик тощо.
- Запустіть реєстрацію, якщо вона передбачена.
- Заплануйте посткомунікацію після заходу.

7/ ПЛАНУВАННЯ ЗАВДАНЬ ТА РЕСУРСІВ ДЛЯ ВТІЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Діаграма Ганта для планування комунікаційних завдань

Діаграма Ганта — це ефективний інструмент для візуалізації та планування проєктів. При розробленні комунікаційної стратегії для ОМС діаграма Ганта може бути використана для конкретизації кожного завдання, визначення тривалості його виконання, індикаторів успішності, а також призначення відповідальних осіб. Це дозволяє чітко розподілити обов'язки та визначити, хто несе відповідальність за кожний етап втілення стратегії.

Завдання/ Дата	Березень				Квітень				Травень				Індикатори	Відповідальний
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Інформаційна кампанія у соцмережах щодо сортування сміття													Охоплення 5 тисячі користувачів	Мосієнко
Проведення громадських обговорень щодо оптимізації закладів освіти													Участь 80% батьків учнів та 100% вчителів	Петренко
Організація проведення благодійного ярмарку на підтримку ЗСУ													Щонайменше 200 відвідувачів Зібрано не менше 50 тисяч гривень	Іваненко
—														

Діаграма Ганта дає змогу встановлювати залежності між завданнями та визначати послідовність їх виконання. Також цей інструмент допомагає легко виявити критичні завдання, які мають найбільший вплив на успішне втілення стратегії. Це сприяє зосередженню уваги на вчасному виконанні необхідних завдань, забезпечуючи ефективне управління часом, ресурсами та процесами.

Людські ресурси: команда та внутрішні комунікації

Правильно підібрана та згуртована команда є одним із ключових факторів успіху втілення комунікаційної стратегії ОМС.

Нижче подано практичні поради та приклади з формування команди та забезпечення ефективної внутрішньої комунікації.

Важливо пам'ятати:

- Наші колеги — наші внутрішні замовники, яким ми також надаємо послуги.
- Необхідно постійно розвивати внутрішню клієнтоорієнтованість.
- Те, що відбувається всередині, завжди транслюється назовні.
- Межа між внутрішніми та зовнішніми комунікаціями стирається все більше з кожним роком.
- Необхідно налагодити збір інформації з різних відділів на регулярній основі для комунікації назовні «єдиним голосом».
- Ваша команда є носієм бренду ОМС та джерелом інформації для медіа та партнерів.
- Співробітники мають стати вашими першими захисниками та «адвокатами» у випадку кризової ситуації.
- Ефективна комунікація в команді — менше хаосу під час кризи.

Для успішного втілення комунікаційної стратегії в ОМС важливо підібрати ефективну команду та забезпечити злагоджену внутрішню комунікацію. Один спеціаліст, особливо якщо він непрофільний, не зможе повністю покрити масштабні стратегічні цілі громади.

При формуванні команди слід підбирати фахівців із різними комунікаційними навичками та досвідом, щоб комплексно закривати потреби ОМС. Окрім того, важливо чітко розподілити обов'язки, визначивши ролі кожного члена команди, щоб уникнути дублювання зусиль і забезпечити ефективну роботу.

Корисно використовувати інструменти для спільної роботи, як-от task-менеджери (Trello, Asana, Jira, Basecamp тощо), а також забезпечити спільний доступ до документів для відповідальних працівників.

Для стимулювання співпраці та креативності в команді важливо заохочувати відкритий обмін ідеями та створювати спільні проекти, де кожен буде відчувати власний внесок.

Ретроспективні зустрічі з командою — це важливий етап у процесі вдосконалення комунікацій. Ці зустрічі спрямовані на аналіз минулих досягнень, визначення проблем та вдосконалення процесів у майбутньому.

Під час ретроспективних зустрічей команда оцінює, як вона працювала протягом певного періоду і виявляє можливості для покращення. Зазвичай такі зустрічі проводяться в кінці робочого циклу (місяця, кварталу, року). Вони можуть охоплювати такі етапи:

- **Підготовка:** організатори готують план зустрічі та визначають питання, які будуть обговорювати з командою.
- **Аналіз досягнень:** команда визначає досягнення та успіхи протягом періоду, що пройшов, і аналізує, що було зроблено добре.
- **Виявлення проблем:** учасники визначають проблеми та перешкоди, з якими вони стикалися під час роботи.

- **Пошук рішень:** команда обговорює можливі шляхи розв'язання проблем та покращення робочих процесів.
- **План дій:** запропоновані під час зустрічі рішення та ідеї перетворюються на конкретні кроки та плани дій для майбутніх комунікаційних завдань.

Ретроспективні зустрічі допомагають команді вчитися на помилках, зміцнюють взаємодію та співпрацю між її учасниками, а також сприяють розвитку командного духу. Вони є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи команди та досягнення поставлених цілей.

Необхідні технічні та технологічні ресурси для комунікаційної роботи

Успішне втілення комунікаційної стратегії в ОМС передбачає належне забезпечення не лише людськими, але й технічними та технологічними ресурсами. Офісна техніка, комп'ютерні програми та застосунки відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної комунікації як у межах команди, так і поза нею (наприклад, із громадою). Окрім основних засобів, як-от комп'ютери, принтери та програмне забезпечення для спільної роботи, доцільно розглянути використання наступних сервісів та техніки.

- **Сервіси дизайну.** Використання простих онлайн-інструментів дизайну (наприклад, сервіс [Canva](#)) дозволяє створювати якісний та привабливий контент для соціальних медіа, презентацій та інших комунікаційних матеріалів.
- **Фото- та відеотехніка** дає змогу створювати власний візуальний контент для вебсайту, соціальних мереж та інших каналів комунікації. Наявність відеокамер дозволяє організувати для аудиторії прямі трансляції важливих заходів та подій в режимі реального часу.
- **Вебсервіси для відеоконференцій** (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams) дають можливість проводити віртуальні зустрічі, наради та інші події в онлайн-форматі.
- **Засоби автоматизації комунікаційних процесів.** Наприклад, автоматичні розсилки запланованих електронних листів (MailChimp), планування публікацій у соціальних медіа (Hootsuite) тощо.

Ці технічні та технологічні інструменти полегшують комунікацію місцевих органів влади з громадою, дозволяючи створювати цікавий та інформативний контент, організувати відкриті заходи та трансляції й у такий спосіб підвищувати рівень взаємодії та довіри мешканців.

Формування бюджету

Формування бюджету є важливим етапом при плануванні та втіленні комунікаційної стратегії в ОМС. Належне складання бюджету допомагає ефективно розподілити фінансові ресурси та забезпечити успішну реалізацію стратегії. Нижче наведено деякі з прикладів статей витрат на комунікаційну діяльність.

- Створення, підтримка та адміністрування вебсайту ОМС.
- Витрати на комунікаційну кампанію в медіа (наприклад, розміщення матеріалів у друкованих та онлайн-медіа).
- Витрати на виготовлення матеріалів (наприклад, друк брошур, листівок та плакатів).
- Витрати на розміщення зовнішньої реклами (білборди, постери тощо).
- Витрати на організацію та проведення публічних обговорень та консультацій.
- Витрати на комунікаційну команду (заробітна плата, навчальні тренінги для підвищення комунікаційних навичок та експертизи).

- Витрати на онлайн-сервіси та програмне забезпечення для комунікаційної діяльності.
- Придбання техніки для роботи комунікаційної команди.
- Витрати на просування, організацію та проведення комунікаційних заходів, публічних обговорень та консультацій у громаді (інформаційна кампанія для анонсування та набору відвідувачів, оренда приміщень, виготовлення презентацій, брошур, рекламних матеріалів, оплата послуг спікерів тощо).
- Витрати на проведення опитувань та досліджень громадської думки.
- Витрати на співпрацю з лідерами думок.

Фінальний список витрат формується відповідно до визначених у стратегії цілей, а також поточних фінансових спроможностей громади. Кожен пункт бюджету має бути докладно обгрунтований та зведений у загальну суму, яка буде призначена для втілення комунікаційної стратегії в ОМС. Слід пам'ятати про можливі зміни в бюджеті під час втілення стратегії та реагувати на них вчасно, щоб забезпечити успішну реалізацію планів комунікаційної стратегії.

Окрім цього, важливо моніторити можливості для залучення додаткових ресурсів, що можуть допомогти у втіленні комунікаційної стратегії.

Для цього корисними будуть такі ресурси:

- <https://www.prostir.ua> — портал «Громадський простір»
- <https://www.gurt.org.ua> — ресурсний центр ГУРТ,
- <https://www.facebook.com/USAIDhoverla> — HOVERLA, проєкт USAID в Україні,
- <https://www.u-lead.org.ua> — Програма «U-LEAD з Європою»,
- <https://www.irf.ua> – міжнародний фонд «Відродження»,
- <https://www.facebook.com/UNDPUkraine> — Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні,
- <https://www.usif.ua> — Український фонд соціальних інвестицій,
- <https://www.democracyendowment.eu/support/ua> — Європейський фонд для демократії (EED).

8/ ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ТА ПІДГОТОВКА АНТИКРИЗОВОГО КОМУНІКАЦІЙНОГО ПЛАНУ

Антикризовий комунікаційний план — це інструмент для запобігання або швидкого усунення загрозливої ситуації чи події, яка може виникнути у громаді. Цей документ допомагає підготуватися до можливої кризи й відповідно попередити та/або мінімізувати її негативні наслідки.

Комунікаційна криза — це вплив непередбачуваної події, яка може загостритися, потрапити під пильну увагу медіа та громадськості, поставити під загрозу репутацію ОМС та/або завадити певним процесам у громаді.

Кризу можна визначити за наявністю **ознак**:

- загроза репутації;
- несподіванка;
- обмежений час для ухвалення рішення.

Кризу допомагають визначити також такі **інструменти**:

- Моніторинг. Слід регулярно відстежувати інформаційні потоки, соціальні мережі, новини для раннього виявлення потенційних ризиків.
- Оцінювання впливу. Аналіз потенційного ступеня впливу виявлених подій/новин/коментарів.
- Професійна інтуїція та досвід. Неочевидні ознаки кризи експерти можуть виявляти

Високий вплив	Середній вплив	Мінімальний вплив
Це найвищий рівень небезпеки, котрий може поставити під загрозу певні процеси в громаді.	Помірна вірогідність порушення операційної діяльності громади або погіршення репутації її представників.	Не впливають на репутацію чи процеси суттєво, але потребують операційного втручання для вирішення.
Потрібен ретельно спланований кризовий менеджмент та довгострокові стратегії відновлення.	Необхідні стратегії, які розв'язуватимуть проблеми без серйозних змін в операційних процесах.	Потрібні стандартні операційні процедури та ресурси для швидкого реагування.

Заходи реагування слід використовувати після **ідентифікації кризи та визначення рівня її впливу** — від цього залежатиме кількість спеціалістів, залучених до антикризової комунікації, а також перелік необхідних дій та ресурсів.

Ризики також можна класифікувати за **ступенем вірогідності**:

- висока;
- середня;
- низька.

Ще один спосіб класифікувати ризики — поділити їх на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні ризики — це ті, що виникають через події або обставини, які відбуваються поза органом місцевого самоврядування чи громадою і, як правило, виходять за межі їх контролю. Вони включають:

- Природні катастрофи: землетруси, повені, урагани, що можуть спричинити значні збитки для інфраструктури та вплинути на життя громади.
- Економічні коливання: рецесії, інфляція, коливання валютних курсів, які можуть впливати на місцевий бізнес та зайнятість.
- Політичні зміни: законодавчі зміни, політична нестабільність або конфлікти, які можуть вплинути на громаду.
- Технологічні зміни: такі як нові винаходи або кібератаки, що можуть впливати на безпеку інформації та операції.

Внутрішні ризики — це ризики, які виникають всередині ОМС або громади та, як правило, їх можна контролювати або впливати на них.

Вони включають:

- Організаційні ризики: проблеми з управлінням, конфлікти між співробітниками, неефективні процеси, що можуть підірвати внутрішню стабільність.
- Технічні ризики: збої обладнання, помилки в програмному забезпеченні, що можуть спричинити перебої в роботі.
- Фінансові ризики: такі як кредитні ризики, ліквідність та кеш-флоу, неправильне бюджетування.
- Репутаційні ризики: негативні новини, скандали, що можуть шкодити іміджу громади або організації.

Чому це важливо: практичний кейс

Чому в кризу не можна мовчати: приклади та рекомендації

Комунікація в кризових ситуаціях є необхідною умовою для збереження довіри громади та ефективного управління ситуацією.

Кейс 1: комунікація про підтримку ЗСУ

Виклик

Замовчування кризи муніципалітетом часто призводить до погіршення ситуації. Це може бути сприйнято як підтвердження звинувачень або свідчити про некомпетентність чи неготовність до дій. Наприклад, останнім часом багато муніципалітетів отримували звинувачення у відсутності фінансування для Збройних Сил України, незважаючи на те, що у бюджетах громад закріплені відповідні програми підтримки. Адміністрації іноді вважають, що документальні підтвердження є достатніми і що недоцільно додатково інформувати громаду. Проте мовчання у відповідь на критику породжує сумніви у мешканців, які можуть сприймати це як бездіяльність або байдужість.

Рішення

Постійна і прозора комунікація з громадою. Важливо відокремлювати повідомлення про фінансування для ЗСУ від загальних новин, створювати щотижневі звіти про витрати та напрями підтримки, а також оперативно відповідати на коментарі. Це дасть змогу мешканцям відчувати, що муніципалітет працює на їхню користь і контролює ситуацію.

Результат

Системна комунікація потребує зусиль, але вона допомагає поступово знижувати загальний рівень негативу та зміцнювати довіру громади до місцевої влади.

Кейс 2: комунікація чутливої інформації в умовах війни

Виклик

Уявімо ситуацію, коли у громаді стався «приліт» у невідомий об'єкт, і в соцмережах швидко поширюються зображення чорного диму. Муніципалітет може бути не готовий надавати точну інформацію одразу, оскільки потрібен час для офіційного підтвердження подробиць. Але якщо муніципалітет обирає мовчати, це може сприйматися як неготовність до кризової ситуації, що викличе ще більш панічний настрій серед мешканців.

Рішення

Оперативне підтвердження основних фактів з боку керівництва громади – наприклад, визнання факту загоряння та надання рекомендацій щодо безпеки, як-от: закрити вікна або залишатися вдома, поки не буде надано додаткової інформації. Таке базове повідомлення допоможе мешканцям відчувати, що ситуація під контролем.

Результат

Навіть мінімальна інформація може запобігти поширенню чуток і паніки, а також продемонструвати, що влада тримає ситуацію під контролем і готова діяти на користь громади.

Розроблення карти ризиків

Ідентифікація можливих кризових ситуацій — перший та надзвичайно важливий крок у процесі підготовки антикризових комунікацій. Представники ОМС мають бути готові реагувати на будь-які негативні події, які можуть виникнути. Розгляньмо, як це зробити.

- **Аналіз ризиків.** Почніть з аналізу ризиків, з якими може зіштовхнутися зазначена громада. Це можуть бути природні катастрофи, технологічні аварії, конфлікти, економічні кризи та багато інших подій.
- **Визначення наслідків.** Проведіть оцінювання потенційних наслідків цих ризиків. Як вони можуть вплинути на вашу громаду, її жителів, інфраструктуру та імідж?
- **Розроблення сценаріїв.** Створіть різні сценарії кризових ситуацій на основі виявлених ризиків і наслідків. Це допоможе вам краще підготуватися до різних можливих обставин.

Задля зручності управління ризиками та оперативності роботи з ними варто створити карту ризиків. Це документ, де в зручній формі (наприклад, таблиця) зібрані можливі ризики для громади із зазначенням ступеня впливу, вірогідності настання та тривалості для кожного з них. Також карту ризиків можна розширити, вказавши причину виникнення ризику та можливі його вирішення.

Ризик (зовнішній/внутрішній)	Сила впливу	Ймовірність настання	Прогнозована тривалість	Причина виникнення (зовні чи всередині)	Можливі рішення

Підготовка антикризового комунікаційного плану

Створення антикризового плану передбачає виконання таких кроків:

- **Формування команди.** Визначте команду, яка буде відповідати за виконання плану. Вона повинна включати представників різних сфер та мати лідера, який відповідає за координацію дій.

Орієнтовний склад команди

Керівник команди. Лідер, який відповідає за координацію дій, ухвалення стратегічних рішень і комунікацію з іншими учасниками. Це може бути, наприклад, міський голова або заступник міського голови.

Представники відділів. Важливо долучити представників різних департаментів, які можуть мати ключову роль у вирішенні проблеми. Наприклад:

- Відділ освіти (для криз, що стосуються навчальних закладів).
- Відділ охорони здоров'я (для медичних або епідеміологічних криз).
- Відділ соціального захисту (для ситуацій, що впливають на соціально незахищені верстви населення).
- Відділ комунальних послуг (для проблем, що стосуються інфраструктури).
- Відділ інформаційних технологій (для технічних або інформаційних криз).

Комунікаційний спеціаліст. Особа, відповідальна за зв'язки із громадськістю, медіа та внутрішню комунікацію.

Юрист. Для консультацій з правових питань та забезпечення правової відповідності дій.

Фінансовий аналітик. Для оцінювання фінансових наслідків та планування ресурсів.

- **Ідентифікація ролей та відповідальностей.** Кожен член команди повинен знати свої обов'язки та ролі в кризовій ситуації. Це допомагає уникнути плутанини та забезпечує організовану реакцію.
- **Розроблення алгоритму дій.** Розробіть конкретні процедури та визначте дії, які слід виконувати в різних сценаріях кризових ситуацій. Включіть у план кроки зі збору інформації, ухвалення рішень та спілкування з громадськістю.
- **Комунікаційний план.** Ухваліть стратегію комунікації, включаючи повідомлення для громадськості, пресрелізи, соціальні медіа, способи спілкування з внутрішньою командою тощо.
- **Створення контактного списку.** Підготуйте список контактів для взаємодії з медіа, владою, волонтерами та іншими стейкхолдерами.
- **Ресурси.** Створіть перелік необхідних ресурсів, які можуть знадобитися в кризовій ситуації, таких як обладнання, лікарська допомога, вода, їжа тощо.
- **План відновлення.** Визначте перелік дій для відновлення нормального режиму роботи після кризової ситуації.
- **Тренування та тестування.** Регулярно тренуйте команду та проводьте симуляції кризових ситуацій для вдосконалення навичок та процедур.
- **Оновлення плану.** Антикризовий план повинен бути оновлений і адаптований до змін в громаді та нових ризиків, які виникають.

Пам'ятайте, що антикризовий план — це інструмент, який слід розглядати як живий документ, готовий реагувати на зміни та розвиток ситуації. Його наявність і готовність до дії допоможе вашій громаді ефективно впоратися з будь-якими кризовими викликами.

Ефективна комунікація в кризових ситуаціях допомагає зменшити страх та невизначеність, координувати дії та зберігати довіру громадськості. Вона є ключовим елементом успішного вирішення будь-якої кризової ситуації.

Основні принципи ефективної комунікації в кризових ситуаціях, без яких антикризовий план не спрацює:

- **Швидкість та точність.** Швидкість поширення інформації грає важливу роль у кризовому управлінні. Важливо надавати точну та актуальну інформацію якомога швидше.
- **Чіткість та доступність.** Інформацію подавайте чітко та зрозуміло для громадськості. Використовуйте просту мову та уникайте технічних термінів, якщо це можливо. Також забезпечте доступність інформації для людей з різними потребами.
- **Два способи комунікації.** Важливо використовувати два основних способи комунікації: внутрішню (для координації команди та внутрішнього персоналу) та зовнішню (для інформування громадськості). Збалансоване використання цих способів допомагає зберегти ефективність управління та репутацію.
- **Довіра та вірогідність.** Важливо підтримувати довіру громадськості. Не надавайте неперевірену інформацію та не робіть поспішних висновків. Використовуйте надійні джерела та дані.
- **Спілкування з медіа.** В кризових ситуаціях взаємодія з медіа стає дуже важливою. Маючи зв'язки з журналістами та готуючи пресрелізи, можна керувати спілкуванням та підсилити повідомлення, адресовані громадськості.
- **Вибір каналів комунікації.** Враховуйте різні канали комунікації (соціальні медіа, пресконференція, вебсайт, телефонні лінії допомоги та інші), щоб охопити більшу аудиторію.
- **Розуміння емоцій громадськості.** Враховуйте, що громадськість може бути емоційно напруженою в кризових ситуаціях. Досягнення співчутливості та емпатії в комунікації може покращити реакцію аудиторії.

Робота з негативом у соцмережах: модерація коментарів

Розглянемо два різні сценарії, які найчастіше трапляються в коментарях.

1. Критичні коментарі від реальних користувачів

На них варто реагувати, коли висловлена критика стосується зони відповідальності установи чи посадової особи, яку ви представляєте. І це слід робити не для тих, хто незадоволений (часто таких користувачів неможливо переконати), а для тих, хто спостерігає за цим та сумнівається, на чиєму він боці (такі користувачі мовчать, але читають і формують власне враження про установу).

Ваша відповідь відобразить вашу позицію та працюватиме на ваш імідж. Для цього слід відповідати:

- з подякою за наданий фідбек;
- з повагою до користувача;
- з емпатією до незручностей та проблем, які у нього виникли;
- з поясненням ваших подальших кроків (що конкретно ви зробите, щоб виправити ситуацію).

Сама відповідь має бути беземоційна, базуватися виключно на фактах і бути достатньо вичерпною. Ви відповідаєте лише один раз (бажано протягом 24 годин), щоб інші користувачі бачили вашу реакцію та позицію. У подальші обговорення ви не вступаєте, оскільки це буде лише роздмухувати негатив (через алгоритм фейсбуку, який тільки й чекає коментарів — неважливо яких: позитивних чи негативних).

Ставтеся до критики як до подарунка — ви отримуєте безоплатний зворотний зв'язок, можете побачити власні комунікаційні прогалини та надалі використати аргументи незадоволених користувачів для вибудови переконливої публічної позиції щодо цього питання.

Приклад відповіді на негативний коментар у соцмережах ОМС

Коментар користувача: «Неможливо нормально їздити по наших дорогах! Коли вже ви нарешті щось зробите?! Вже другий місяць обіцяєте, а нічого не змінилося!»

Відповідь ОМС:

Дякуємо за ваш зворотний зв'язок, [ім'я користувача].

Ми розуміємо ваше занепокоєння щодо стану доріг і перепрошуємо за незручності, які вам довелося відчувати. Ми цінуємо вашу терплячість та увагу до цієї проблеми.

Нині ми активно працюємо над розв'язанням цього питання. Ремонтні роботи на дорогах були відкладені через несприятливі погодні умови, але зараз ми докладаємо всіх зусиль, щоб завершити їх у найкоротші терміни. Планується, що роботи на основних вулицях міста будуть завершені до [конкретна дата]. Ми також збільшили кількість бригад, щоб прискорити процес.

Якщо у вас є конкретні питання або додаткова інформація, якою ви хотіли б поділитися, будь ласка, зв'яжіться з нами через приватні повідомлення або зателефонуйте до нашого контакт-центру за номером [номер телефону].

Ще раз дякуємо за ваш коментар і за те, що допомагаєте нам покращувати наше місто.

З повагою,
[Ім'я представника ОМС]

Коментар користувача: «Закриття нашої школи – це просто жах! Де тепер будуть вчитися наші діти? Ви взагалі не думаете про нас!»

Відповідь ОМС:

Дякуємо за ваш зворотний зв'язок, [ім'я користувача].

Ми розуміємо ваше занепокоєння щодо закриття школи та перепрошуємо за незручності, які вам довелося відчувати. Ми цінуємо вашу увагу до цієї важливої теми та хочемо надати більше інформації.

Оптимізація закладів освіти у нашій громаді проводиться з метою підвищення якості навчання та ефективного використання ресурсів. Ми ретельно аналізували всі можливі варіанти та ухвалили це рішення, враховуючи всі обставини.

Щоб мінімізувати негативні наслідки, ми забезпечили для всіх учнів можливість продовжити навчання в сусідніх школах, які будуть обладнані усім необхідним для комфортного навчання. Також буде організовано щоденний безоплатний транспорт до нових шкіл.

Ми готові надати додаткову інформацію та підтримку всім, кого стосується це рішення. Якщо у вас є конкретні питання або вам потрібна додаткова допомога, будь ласка, зв'яжіться з нами через приватні повідомлення або за номером [номер телефону].

Дякуємо за ваше розуміння та підтримку у цей перехідний період.

З повагою,
[Ім'я представника ОМС]

2. Коментарі від ботів (несправжніх акаунтів) або образливі коментарі від справжніх користувачів (з використанням ненормативної лексики)

Ви як адміністратор сторінки маєте повне право видаляти коментарі чи блокувати користувачів, які порушують правила спільноти.

Важливо! Не варто видаляти критичні емоційні коментарі, які стосуються роботи ОМС. Видалення таких коментарів може призвести до втрати довіри та створити враження непрозорості та небажання взаємодіяти з громадою. До того ж зроблені скріни повідомлень та подальше їх поширення зі звинуваченнями у видаленні критики лише поглибить кризову ситуацію.

Конструктивна критика



- Привітання та вибачення
- Прохання деталізувати проблему
- Пропозиції для вирішення
- Не шукає винних (публічно)
- Причини, якщо вирішення неможливо

Емоційний коментар



- За жодних обставин не «дзеркалимо» емоцію
- Вибачення (якщо доцільно)
- Дізнаємося деталі для розуміння проблеми
- Делікатне пояснення причини. Конструктив

Опозиційний коментар



- Вітаємося та дякуємо
- Просимо деталей та фактів
- Не виходимо за межі конструктиву

Трольський коментар



- Просимо деталей, фактів
- Якщо втягують у конфлікт — відповідь з уточнення деталей. Далі не відповідаємо
- Якщо з'являться нові коментарі й за ознаками це троль, блокуємо через механізми скарги

9/ МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ КОМУНІКАЦІЙНОЇ

Стратегічне планування комунікації виглядає як постійний цикл руху від ситуативного аналізу та побудови цілей й гіпотез — до втілення комунікаційних кампаній та оцінювання їх ефективності. Оцінювання результатів — завершальний крок чинної стратегії та основа для планування наступної.

Оцінювання будь-яких результатів ґрунтується на поставлених цілях, тому важливо від початку чітко сформулювати показники успішності.

Способи оцінювання та індикатори успіху можуть бути **якісними** та **кількісними**.

Кількісні показники оцінюють результат у цифрах та відсотках. Це об'єктивні показники, які легко виявити.

Приклад кількісних показників

- Кількість підписників/відвідувачів
- Загальне охоплення
- Відсоток залученості
- Кількість дописів / проведених подій / відвідувачів тощо

Приклад якісних показників

- Тональність коментарів та відгуків
- Рівень лояльності
- Цитованість та рівень довіри

Обидва типи показників вкрай важливі для оцінювання результату. Наприклад, поставлена комунікаційна ціль: *«Підвищити обізнаність та зацікавленість громади у новому форматі бібліотеки як інклюзивного культурного простору для навчання та спілкування».*

Збільшення кількості відвідувачів (кількісний індикатор) може бути позитивним сигналом, але аналіз тональності коментарів (якісний індикатор) допоможе зрозуміти, наскільки відвідувачі задоволені новим середовищем. Таким чином, обидва типи індикаторів варто використовувати у комплексі для всебічного аналізу виконання цілей стратегії.



Завдання	Індикатор	Джерело інформації	Очікуваний показник	Частота моніторингу
Підвищення рівня довіри до ОМС через впровадження інструментів зворотного зв'язку з мешканцями громади.	Кількість отриманих звернень від мешканців громади через нові інструменти зворотного зв'язку. Рівень довіри до ОМС.	Журнал обліку звернень, електронні форми зворотного зв'язку на вебсайті, електронна пошта, соціальні мережі. Соціологічне дослідження.	Збільшення кількості звернень на 20% протягом першого кварталу після впровадження нових інструментів зворотного зв'язку. Зростання рівня довіри мешканців до ОМС на 20% через рік після впровадження ініціативи.	Щотижня (для кількості звернень). Щорічно (для рівня довіри).
Збільшення обізнаності мешканців громади похилого віку щодо можливостей для розвитку та дозвілля.	Кількість учасників заходів, проведених для мешканців похилого віку. Відгуки щодо проведених заходів.	Реєстраційні форми учасників, анкети зворотного зв'язку.	Збільшення кількості учасників заходів на 30% протягом першого півріччя проведення комунікаційної кампанії. Забезпечення щонайменше 75% схвальних відгуків від учасників заходів.	Щомісячно.

Для моніторингу ефективності комунікаційних зусиль доцільно збирати щомісячний зріз із ключовими метриками. Це допоможе своєчасно відстежувати позитивні й негативні тренди та враховувати їх у подальшій комунікаційній діяльності.

Ресурс	Інструмент для аналізу	Метрики
Вебсайт	Google Analytics	<ul style="list-style-type: none"> Кількість користувачів на сайті за період Кількість переглядів сторінок Середня тривалість сеансу
Медіамоніторинг	<p><u>Media Monitoring Bot</u> (є безоплатна версія)</p> <p>Кабінетне дослідження</p> <p>Дані медіапартнерів з їхніх внутрішніх кабінетів статистики</p>	<ul style="list-style-type: none"> Кількість згадок у медіа за період Загальна кількість переглядів власних матеріалів у медіа Кількість репостів у соцмережах від сторінок медіа / лідерів думок Тональність згадок у медіа Охоплення матеріалів у медіа Кількість наданих коментарів представникам медіа
Facebook	Внутрішня аналітика платформ	<ul style="list-style-type: none"> Загальне органічне охоплення сторінки Пост із найвищим органічним охопленням Пост із найвищим рівнем залученості аудиторії Кількість підписників сторінки (+ приріст за період)
Instagram		<ul style="list-style-type: none"> Кількість охоплених облікових записів за період Кількість облікових записів, що взаємодіяли з дописами, за період Пост із найвищим органічним охопленням Кількість підписників сторінки (+ приріст за період)
Telegram		<ul style="list-style-type: none"> Середня кількість переглядів одного допису (Views per Post) Пост із найбільшою кількістю переглядів і репостів Середня кількість репостів одного допису (Shares per Post) Частка аудиторії з увімкненими сповіщеннями каналу (Enabled Notifications) Кількість підписників каналу (+ приріст за період)
YouTube		<ul style="list-style-type: none"> Кількість переглядів відео за період Середня тривалість перегляду (STR) Кількість підписників каналу (+ приріст за період)

Viber		<ul style="list-style-type: none"> • Допис із найбільшою кількістю переглядів і репостів • Середня кількість переглядів одного допису (Views per Post) • Кількість підписників каналу (+ приріст за період)
Події	<p>Форми реєстрації</p> <p>Моніторинг медіа та соцмереж</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Кількість відвідувачів події • Представленість необхідних цільових груп / стейкхолдерів на події (молодь, підприємці, батьки з дітьми тощо) • Кількість відгуків про подію у медіа, соцмережах
Рівень обізнаності (поінформованості), довіри, зміни поведінки, виконання бажаної дії	<p>Онлайн-опитування, анкетування, соціологічні дослідження, глибинні інтерв'ю, аналіз коментарів та дописів у соцмережах</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Відсоток мешканців громади, які підтримують та позитивно оцінюють роботу місцевої влади • Кількість надісланих пропозицій до конкурсу місцевих ініціатив • Кількість мешканців громади, залучених до обговорень та ухвалення рішень • Зміна ставлення до діяльності ОМС • Зміна рівня поінформованості щодо певного питання

Моніторинг та оцінювання результатів комунікаційної діяльності є важливим етапом в реалізації комунікаційної стратегії ОМС. Це допомагає визначити ефективність стратегії, вчасно скоригувати заходи, адаптувати їх до змін у середовищі та забезпечити стале покращення комунікаційних ініціатив для підтримки розвитку громади.

10/ ВИСНОВКИ

Комунікаційна стратегія є ключовим інструментом для ефективної роботи органу місцевого самоврядування. Вона допомагає структурувати комунікаційні процеси, зосередити ресурси на досягненні визначених цілей та підтримувати постійний діалог із громадою.

5 порад, щоб комунікаційна стратегія щодня працювала на максимум

- **Відкидайте зайве.** Комунікаційна стратегія допомагає відмовитися від несуттєвих активностей, що не приносять доданої цінності, та зосередити зусилля на ключових напрямках. Це дає змогу ефективно використовувати ресурси та досягати поставлених цілей.
- **Планування активностей.** Перед початком будь-якої комунікаційної кампанії зверніться до стратегії, щоби впевнитися, що всі заплановані активності відповідають загальним цілям і не суперечать визначеним пріоритетам.

- **Ухвалення рішень.** Використовуйте стратегію як дороговказ для ухвалення рішень щодо комунікаційних ініціатив. Якщо діяльність не відповідає стратегічним цілям, розгляньте її доречність або коригуйте підходи.
- **«Живий» документ.** Проводьте регулярні огляди стратегії для актуалізації — з урахуванням нових викликів і можливостей. Це дасть змогу стратегії залишатися дієвою та відповідною реаліям.
- **Бути «на одній хвилі».** Щоби стратегія була ефективною, важливо, щоби всі члени команди в ОМС розуміли її значення. Проведіть презентації та тренінги, аби пояснити ключові аспекти стратегії й показати, як вона може допомогти в досягненні загальних цілей громади.

ДОДАТКИ

Комунікаційні шаблони

1. [Шаблон для проведення PEST-аналізу](#)
2. [Шаблон моделі McKinsey 7S для оцінювання внутрішніх спроможностей громади](#)
3. [Шаблон для аудиту комунікаційних каналів громади](#)
4. [Шаблон для проведення SWOT-аналізу](#)
5. [Шаблон для формулювання комунікаційних цілей за методологією SMART](#)
6. [Шаблон для створення портрета цільової аудиторії](#)
7. [Матриця аналізу зацікавлених сторін \(стейкхолдерів\)](#)
8. [Шаблон комунікаційного плану](#)
9. [Контент-план для соцмереж](#)
10. [Шаблон для оцінювання комунікаційних навичок команди](#)
11. [Шаблон бюджету для комунікаційної кампанії](#)
12. [Шаблон Діаграми Ганта для планування комунікаційних активностей \(імплементацийний план\)](#)
13. [Карта ризиків](#)
14. [Шаблон антикризового комунікаційного плану](#)
15. [Шаблон моніторингу ключових SMM-метрик](#)



[Приклад комунікаційної стратегії Болградської територіальної громади](#)

ІІ / ПЕРЕЛІК КОРИСНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ

Посібники в електронному форматі

1. Ефективні комунікації для громад. Посібник (поради та практики, набуті Українським кризовим медіа-центром, зокрема й у співпраці з громадами-партнерками Програми USAID DOBRE), 2024.
2. Комунікація і криза: як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи. Мудрак Л. М. Посібник, 2020.
3. Публічні виступи та презентації. Посібник у межах проєкту «Тренінги з муніципальних комунікацій та роботи з населенням у територіальних громадах», 2023.
4. Практика публічних комунікацій для об'єднаних громад. Посібник в межах Програми «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), 2020.
5. Комунікація громадських ініціатив для тих, хто творить зміни. Ясиневич Я. Практичний посібник. Київ, 2016.
6. Ведення соціальних мереж. Посібник у межах проєкту «Тренінги з муніципальних комунікацій та роботи з населенням у територіальних громадах», 2023.
7. Розроблення та розповсюдження інформаційних матеріалів. Посібник у межах проєкту «Тренінги з муніципальних комунікацій та роботи з населенням у територіальних громадах», 2023.
8. Основи публічних комунікацій для територіальних громад. Посібник у межах проєкту «Тренінги з муніципальних комунікацій та роботи з населенням у територіальних громадах», 2023.

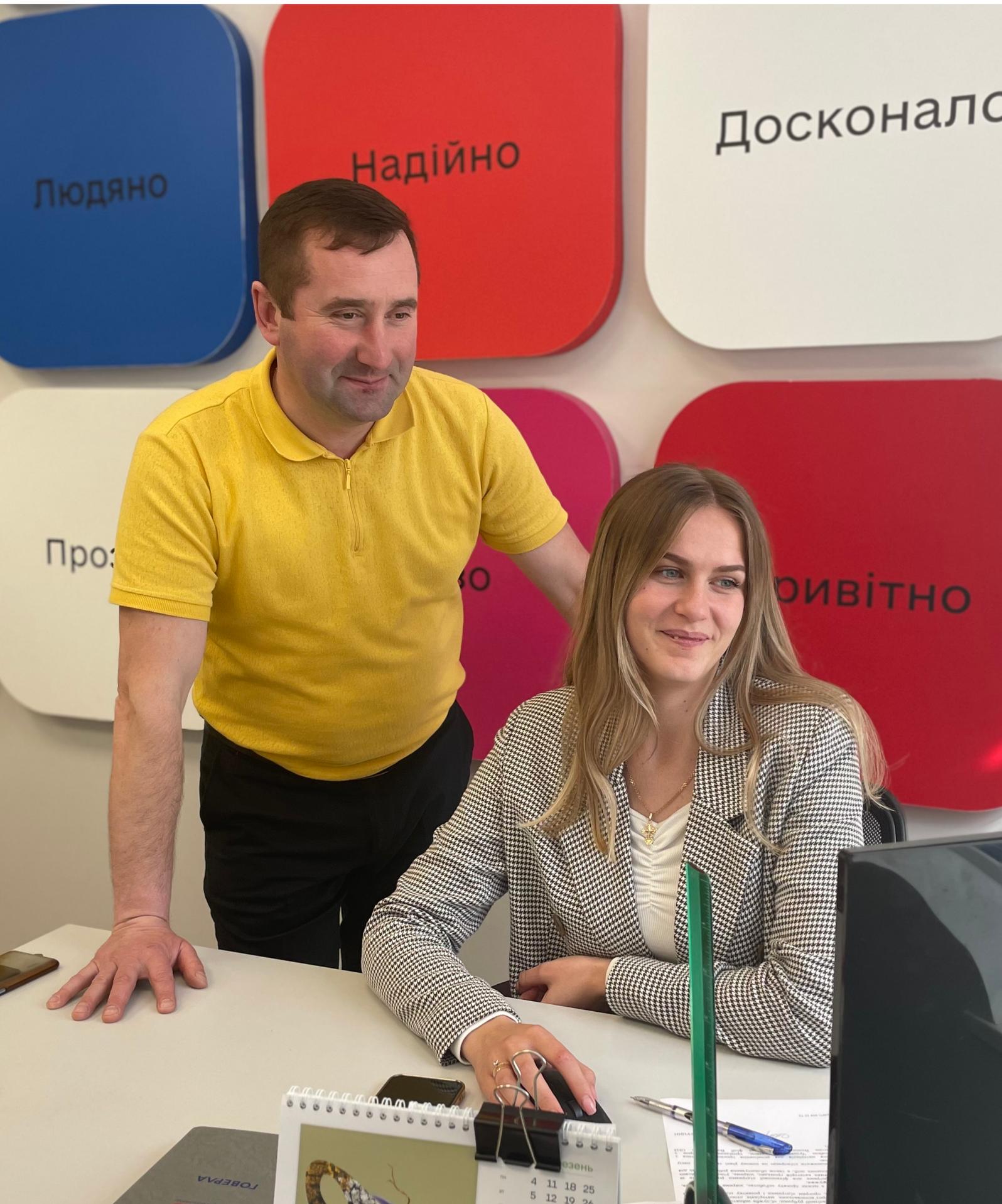
Онлайн-ресурси та курси

1. Медіалайфхаки для комунікаціоністів: <https://internews.ua/media-life-hack>
2. Marketing Media Review – онлайн-видання про маркетинг та комунікації
3. Detector Media – видання про українські медіа
4. Онлайн-курс із кризових комунікацій
5. Онлайн-курс «Цифрові комунікації в глобальному просторі»
6. Короткий онлайн-курс «Комунікації»
7. Онлайн-курс «Дезінформація: види, інструменти та способи захисту»
8. Онлайн-курс «SMM: фундамент»

Книги

1. Коулман А. Стратегії кризових комунікацій. Фабула. Київ, 2023.
2. Лівін М. Сторітелінг для очей, вух і серця. Наш Формат. 2020.
3. Борг Д. Мистецтво говорити. Таємниці ефективного спілкування. Фабула. 2019.
4. Кеннеді Д., Метьюз Д. Потужні презентації. Фабула. 2023.
5. Бергер Й. Заразливий. Психологія вірусного маркетингу. Наш Формат. 2023.

6. Наварро Д. Словник мови тіла. Секрети невербальної комунікації. Віват. 2021.
7. Гауді Т. Сила запитань. Як ефективно комунікувати та переконувати інших. Наш Формат. 2022.
8. Чалдині Р. Психологія впливу. КСД. 2022.



Посібник створено командою ГО «Інтерньюз-Україна» в рамках проєкту «Комунікаційні стратегії для територіальних громад» та став можливим завдяки Агентству США з міжнародного розвитку (USAID) та щирій підтримці американського народу через Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». Зміст цього посібника не обов'язково відображає погляди USAID та Уряду США.



**ПРОЄКТ USAID
«ГОВЕРЛА»**