

# **ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРУКТУР В ОРГАНАХ ВЛАДИ**

*Публікація цього посібника  
була профінансована Урядом Великої Британії в  
рамках проекту "Будуємо мости заради реформ і довіри",  
що виконує Інститут масової інформації.  
Погляди, виражені в ньому, належать авторці  
і можуть не співпадати з офіційною позицією  
Уряду Великої Британії.*

Київ, 2016

*«Практичний посібник для працівників  
комунікаційних структур в органах влади»  
підготований в рамках проекту «Будуємо  
мости заради реформ і довіри», що  
виконує Інститут масової інформації за  
підтримки Уряду Великої Британії.*

Над посібником працювали:

Упорядкувала: Зоя Казанжи, консультантка з комунікацій

Літредактор: Тетяна Романюк

Дизайн обкладинки, верстка: Ольга Сало, Петро Клим

Громадяни мають знати про діяльність влади. А влада має своєчасно і в повному обсязі надавати інформацію своїм громадянам.

Особливо ця теза актуальна в країнах, які знаходяться в транзитному стані від переходу до відкритого суспільства та суспільства сталого розвитку.

У таких умовах для громадян досить важливо донеси свої думки та пропозиції до влади. А владі важливо прислухатися, зрозуміти та задовольнити потреби громадян.

А щоб вплинути на велику кількість людей, влада завжди користується медійними каналами. Медіа відіграють роль посередника і саме це варто брати до уваги комунікаційним структурам органів влади при побудові своїх стосунків з медіа.

Журналіст працює для суспільства і в інтересах суспільства. Тому необхідність отримання інформації від працівників органів влади — не примха і не забаганка. Суспільство має право знати, яким чином органи влади виконують покладені на них функції. Підвищений інтерес до роботи органів влади з боку ЗМІ пояснюється високим інтересом громадян. ЗМІ забезпечують доступ інформації до населення.

Але лише функції інформування недостатньо в нинішніх умовах. Тому ми будемо оперувати поняттям комунікації — двостороннього спілкування влади з громадянами посередництвом різних комунікаційних каналів та інструментів.

Інформація — це те, що виходить на широкий загал, а комунікація — те, що доходить до цільових груп. І саме органи влади

мають бути дуже зацікавленими в тому, щоб комунікувати з населенням задля формування розуміння у громадян своїх дій і, як наслідок, підтримки таких дій.

Для успішної комунікації органів влади та населення через ЗМІ варто пам'ятати, що розуміння стандартів одне одного та бажання працювати професійно, допомагають краще виконувати свою роботу кожній зі сторін.

Комунікування з населенням допомагає сформувати розуміння дій та прагнень один одного, попередити негативні явища, дає можливість людям бути вчасно проінформованими про важливі для їхнього життя та безпеки речі.

Орган влади та його представники діють в рамках своєї компетенції. При цьому зв'язки зі ЗМІ та громадськістю — пріоритет.

Ефективна комунікація передбачає спілкування на всіх рівнях, не зважаючи на ієрархію. Вона необхідна для підвищення довіри, для покращення розуміння дій влади, для управління в період криз.





Саме ефективна комунікація дозволяє налагодити зворотний зв'язок для розуміння, як ті чи інші дії сприймаються населенням.

#### ■ П'ятий принцип: ми — партнери

Влада повинна налагодити партнерські стосунки з усіма зацікавленими суб'єктами— установи, заклади, лідери громадської думки, активісти, журналісти та інші. Таке партнерство допоможе зрозуміти потреби всіх зацікавлених сторін чи цільових аудиторій при прийнятті тих чи інших рішень.

#### ■ Шостий принцип: ми — толерантні

Влада толерантно ставиться до тих, хто має інші думки та погляди. Ми сприймаємо інакшість і прислуховуємося до точок зору будь-яких меншин.

#### ■ Сьомий принцип: ми — об'єктивні

Ми маємо рівний підхід до всіх, хто живе у нашому місті, області, регіоні. Ми враховуємо різні погляди і різні думки, в тому числі діаметрально протилежні.

#### ■ Восьмий принцип: для нас важливий результат

У комунікаційній сфері результатом є якраз донесення важливих повідомлень до людей та отримання зворотної реакції на дії влади.

#### ■ Дев'ятий принцип: ми працюємо з реальними речами

Тому враховуємо реалії — від планування до ресурсів та змін.

#### ■ Десятий принцип: наші зусилля завжди адресні

Ми працюємо не з населенням взагалі, а з конкретними людьми, тому ми завжди маємо пам'ятати та враховувати





## Планування роботи

Багато хто вважає, що це нудний процес, що він не має сенсу, що все швидко змінюється, що плани летять шкереберть, що керівництво вимагає не планів, а дій... І так можна продовжувати безкінечно. Але! Якщо хочете чогось досягти, потрібно чітко формулювати, чого саме прагнете.

При плануванні роботи зі ЗМІ важливо розуміти ваші цілі. Якщо ви не знаєте, куди ви прямуєте, ви не можете досягти своєї мети.

### ■ Плануючи, дайте собі відповіді на питання:

- Чого ви прагнете досягнути, завдяки організації своєї роботи зі ЗМІ?
- Чи існує інформація, яка не підлягає розголошенню в ЗМІ? Чим це обґрунтовано і хто приймає рішення про це?

### ■ Як ви кадрово забезпечені:

- Хто візьме на себе роботу з пресою?
- Які внутрішні джерела інформації є у вашому розпорядженні?
- Хто здійснює технічне забезпечення(запис, фотознімки, статистика та. ін.)?
- Чи потрібні послуги консультантів зі сторони?

### ■ Як розподілені сфери відповідальності:

- Які особи всередині організації мають право чи зобов'язані надавати інформацію і відповідні матеріали для роботи з пресою?
- Коли і за яких умов можна видавати документи ЗМІ? Чи існує прерогатива на перевірку ілюстративного матеріалу або текстів?







## Основні функції прес-служби

У більшості випадків журналісти звертаються до прес-служби за інформацією, коментарями тощо. З точки зору співробітництва з журналістами прес-служба виконує такі основні завдання:

- збір інформації всередині структури;
- надання інформаційних матеріалів у розпорядження журналістів;
- допомога в організації інтерв'ю, підготовка і розсилка інформаційних матеріалів чи повідомлень для преси;
- підготовка і проведення зустрічей з представниками преси, прес-конференцій;
- підтримання контактів з журналістами;
- підготовка та випуск власних матеріалів.

Реакція і роз'яснення прес-служби залежить від її власної поінформованості. Тобто від того, яка внутрішня інформація надходить в її розпорядження і якою інформацією прес-служба володіє.

Якщо прес-служба поінформована невчасно або в недостатньому обсязі, не володіє ситуацією, то рано чи пізно виникне непорозуміння і, як наслідок, конфлікт.

Тому на перший план в сучасних умовах і виходять внутрішні комунікації. Тому що саме від взаєморозуміння всередині організації напряму залежить успішність роботи.



## ■ Комунікаційний відділ/прес-служба відслідковує:

державні та незалежні ЗМІ;

соціальні мережі;

веде архіви в паперовому/цифровому форматах;

вибудовує співробітництво в межах своєї структури, з іншими відомствами, закладами, з підлеглими і радниками, з керівниками підрозділів, зі ЗМІ та партнерськими організаціями, з громадськістю.

Всі заходи, які відбуваються у вашому органі влади, мають враховувати необхідність надання інформації.

## ■ Рекомендації для працівників прес-служб:

- вибудовуйте довготермінові стосунки з представниками ЗМІ;
- інформуйте про позицію вашого відомства з приводу тих чи інших подій, не чекаючи, поки ЗМІ звернуться до вас із запитом;
- не надавайте неправдиву інформацію — ні за яких обставин, ніколи;
- той, хто спілкується зі ЗМІ — це обличчя вашої структури;
- завжди треба бути готовим до спілкування зі ЗМІ;
- дотримуйтеся правил ввічливості, не запізнюйтеся, не йдіть дочасно;
- не робіть припущення і не говоріть про те, чого не знаєте;
- ніколи не реагуйте агресивно, навіть якщо вам дуже неприємно;
- не використовуйте фразу «без коментарів»;
- ви маєте знати аудиторію, до якої звертаєтеся;

- ваші відповіді мають базуватися на тих повідомленнях, які ви прагнете донести;
- не відповідайте на запитання, які містять твердження, з якими ви не згодні. Просто маєте сказати: — Ні, це неправда;
- громадяни бажають бачити сильну і компетентну владу, саме такою і має бути влада;
- не втрачайте самоконтроль;
- якщо ви говорите на відеокамеру, пам'ятайте, що ваш спіч (синхрон) має бути не довшим аніж 20—30 секунд;
- навчайтеся. Це найефективніший і найшвидший шлях до професійності;
- створюйте резерв спеціалістів, підготовлених для роботи зі ЗМІ.

## ■ Для ЗМІ важливі:

події і факти;

широкий контекст — яке значення, який вплив подія чи факт мають на життя громадян.

Важливо пояснювати і доступно демонструвати складні контексти подій, які розгортаються.

Якщо будете розповідати про суцільні досягнення, вам не повірять.

Коли про що-небудь розповідаєте, не забувайте про людей. В центрі будь-яких подій/фактів, досягнень/проблем завжди люди!



## Внутрішні комунікації

У відомствах важливо створювати та налагоджувати внутрішню комунікацію, щоб у керівника була чітка і зрозуміла картина того, що відбувається. Прес-служба має бачити моніторинги за ключовими/важливими темами; екстрені повідомлення та повідомлення щодо надзвичайних ситуацій; веб-сторінку свого відомства.

### ■ Ціль, мета та завдання внутрішньої комунікації

Ціль — створити команду, яка вміє добре взаємодіяти.

Мета — усвідомлення причетності до організації і приналежності до єдиної команди; підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів.

### ■ Внутрішня комунікація покликана:

**Інформувати** про цілі і стратегічні задуми органу влади та керівництва, про результати роботи, про нові тенденції. Процес інформування повинен бути надійним, постійним і своєчасним. Мета полягає у забезпеченні співробітника всією інформацією, необхідною для його продуктивної роботи, обізнаності з власним оточенням, що дає можливість відповісти на запитання сторонніх зацікавлених осіб.

**Мотивувати**, формуючи відчуття оцінки праці та уваги до співробітників на емоційному рівні. Мета полягає у стимулюванні особистої активності, творчості та ентузіазму працівників.

**Направляти** завдяки створенню орієнтирів та формуванню ідентичності, усвідомленню вимог структури, вихованню лояльності. Направляюча комунікація повинна насамперед викликати довіру і носити індивідуальний характер.

Необхідно налагодити внутрішню комунікацію, щоб створити чітку картину у тих, хто працює в органі влади, що і навіщо вони роблять. У вас має бути постійний потік інформації. Ви маєте розуміти, чим займаються структурні підрозділи, які у них пріоритети, проблеми, цілі.

Важливі також співпраця та партнерство в межах вашого органу державної влади та іншими державними органами, з радниками та підлеглими, з керівниками структурних підрозділів, зі ЗМІ та громадськістю.

■ **Для більш прозорої роботи бажано орієнтуватися на наступне:**

- всі заходи мають враховувати необхідність надання інформації;
- інформаційний менеджмент є невід'ємною частиною діяльності органів влади;
- інфраструктура для цього повинна бути підготовлена заздалегідь.

■ **Поради для керівників структурних підрозділів органів державної влади**

Співробітники комунікаційних відділів часто стикаються з ситуацією, коли керівники структурних підрозділів неохоче йдуть на контакт, неохоче надають потрібну та важливу інформацію, відмовляються спілкуватися зі ЗМІ та, тим більше, давати інтерв'ю чи брати участь у телевізійних ефірах. Часто подібна ситуація трапляється лише тому, що чиновники не розуміють своєї ролі, не знають, про що і яким чином говорити. Для чиновника набагато менший ризик спричиняє мовчання взагалі, аніж виступ з будь-якої теми. Чиновники бояться невідомого і прагнуть захистити свої інтереси.

Можливо, такі поради допоможуть зрозуміти, яким чином налагодити співпрацю.





яким чином ви робите, вони розумітимуть вашу політику і вас в цілому. Свої дії завжди треба пояснювати. Пояснювати стільки, скільки потрібно, щоб почули, зрозуміли і, в ідеалі, підтримали.

4. Як правило, ті, хто відповідають в органах влади за комунікацію (спікер, речник, прес-секретар, керівник структурного підрозділу і т.д.) при спілкуванні з журналістами обмежуються лише повідомленням фактів чи подій та оптимістичними заявами, що «все під контролем». Необхідно пам'ятати, що будь-яка новина народжується та живе деякий час в інформаційному просторі. Тому важливо не лише повідомляти, а й розповідати. До резонансних подій варто повертатися. Подібна форма роботи вказує на ваше бажання бути чемним та послідовним. І це також забезпечує повагу до того, чим ви займаєтеся.

#### ■ Варто пам'ятати, що ЗМІ мають право на:

- поширення суспільно важливої інформації;
- висловлення оціночних суджень;
- самостійне визначення, яку інформацію публікувати;
- отримання інформації про діяльність і прийняті рішення від державних органів;
- збір інформації з відкритих джерел і на вільне її поширення.

#### ■ Суспільно важлива інформація це та, яка:

- свідчить про загрозу державному суверенітету, територіальній цілісності України;
- забезпечує реалізацію конституційних прав, свобод та обов'язків;
- свідчить про можливість порушення прав людини, введення громадян в оману, шкідливі екологічні та інші негативні наслідки діяльності (бездіяльності) фізичних і/чи юридичних осіб.



## Для чого нам потрібні ЗМІ і на що треба звертати увагу при плануванні роботи з медіа

Влада та ЗМІ залежать одне від одного — новини мають цінність, а владі потрібна публічність. Варто пам'ятати, що інформація впливає на життя людей.

Журналісти щодня опрацьовують велику кількість інформації, в тому числі і тієї, що пропонується іншими структурами. Не сприймайте як особисте, коли якась інформація з вашого боку не знаходить негайного відображення в ЗМІ.

Журналістів насамперед цікавить інформація, актуальна з точки зору їхньої аудиторії.

Поводьте себе з журналістами не як із супротивниками, а як з партнерами по діалогу! Визнайте за ними право на меншу поінформованість з певних питань.

Журналістські запити не завжди є обов'язково точними. Але запит журналіста є своєрідним сигналом: тут потрібна допомога! Спробуйте якомога повніше відповісти на поставлені запитання.

Саме в процесі спілкування телефоном можливі помилки через слухове сприйняття. Якщо, по-вашому, це доцільно, продублюйте свою відповідь у письмовій формі: повторіть цифри, логічні взаємозв'язки та думки.

### ■ Що цікавить ЗМІ:

- новини;
- актуальні теми для своїх аудиторій;

- конфлікти, зіткнення двох точок зору;
- унікальність, незвичайність, сенсаційність;
- достовірність і факти;
- людський інтерес.

■ **Журналісти не люблять:**

- загальні фрази;
- канцелярську лексику;
- дуже багато статистичних даних;
- пояснень «на пальцях»;
- брехню і намагання уникнути відповідей на запитання;
- саморекламування.



## Ефективні інструменти комунікації

**Розмови, бесіди** — розмовляйте, вмійте пояснювати, слухати, запитувати, переконувати, викликайте у співрозмовника емоції та інтерес.

**Прес-реліз** — базовий інструмент. В основі — новина чи проблема, котрі можуть зацікавити ЗМІ.

**Інформаційні матеріали** — часто прес-служби ними нехтують, зосереджуючись лише на анонсуванні події та на написанні прес-релізу. Будь-які подробиці, тексти виступів, додаткова чи довідкова інформація можуть стати в нагоді при опрацюванні тієї чи іншої теми.

**Стаття** — добре, якщо у прес-службі є райтер, котрий може оперативно писати тексти, наближені до таких, які найчастіше з'являються у ЗМІ. Особливо, якщо мова йде про специфічні чи вузьконішеві теми.

**Прес-конференція** — передбачає не лише інформування, але й спілкування. При плануванні прес-конференції треба завжди брати до уваги вдалий час і місце, оповіщення журналістів заздалегідь.

**Прес-тур, екскурсія** — важливо, якщо треба щось презентувати чи продемонструвати, показати, щоб журналісти побачили на власні очі, переконалися в чомусь.

**Інтерв'ю** — можливість більш детально донести точку зору чи розтлумачити важливу тему.

**Звернення** — використовується під час надзвичайних, нестандартних, кризових ситуацій.

**Семінар** — дозволяє поінформувати журналістів більш детально з приводу будь-якої ідеї чи проблеми. На жаль, саме таку форму взаємодії найчастіше ігнорують.

**Лист** — один із небагатьох персоніфікованих інструментів, який дозволяє звернутися на пряму до конкретного журналіста чи редактора.

## Речник для органу влади

На жаль, не багато прес-служб можуть собі дозволити речника. Але варто розуміти, що компетентний речник часто дуже покращує комунікації. Речник — це обличчя організації. Він має бути: підготовленим, пунктуальним, виглядати та діяти професійно.

### ■ Якщо ви речник, зверніть увагу!

- Ваші відповіді під час виступів повинні зосереджуватися на повідомленні, яке ви бажаєте донести до громадськості. Ваші повідомлення не для журналістів.
- Не відповідайте на ті запитання, відповідати на які ви не хочете.
- Своїми відповідями ви керуєте перебігом інтерв'ю.
- Ніколи не відповідайте на гіпотетичні запитання.
- Не відповідайте на запитання, що містять твердження, з яким ви не згодні.
- Не кашляйте, не тупцюйте, не торкайтеся обличчя, не мацайте вуха і контролюйте вираз свого обличчя.
- Громадськість бажає бачити сильну та компетентну владу, тож продемонструйте саме такий образ на телебаченні.
- Ніколи не втрачайте самоконтроль.
- Якщо пишуть синхрон з вами як речником, говоріть 15—20 секунд — і все!
- Будьте обережними під час запису перебівок.

## Конфліктний потенціал у роботі зі ЗМІ

Співробітництво з пресою не обходиться без проблем. Мова йде про помилкові повідомлення, коментарі, які не завжди подобаються. Існує багато можливостей реакції на неправильне інформування в ЗМІ. Але не всі види реакції є доцільними.

Існують правові методи реакції на неправильне (неточне) повідомлення.

Але розумніше в більшості випадків особисто поговорити з журналістом чи редактором видання/ТБ.

Лише тоді, коли всі спроби порозуміння зазнали невдачі, слід вдаватись до судових засобів впливу.

Недостовірне повідомлення не завжди ставить під загрозу репутацію організації!

### ■ Існують декілька варіантів реакції:

Надалі надавати всю інформацію лише в письмовому вигляді. Такий підхід можна рекомендувати, особливо після телефонних розмов. Коректна передача фактів гарантована за умови письмової фіксації. Письмові повідомлення можуть стати розумним доповненням до розмови.

Найефективніший засіб: особиста розмова. Якщо треба внести поправки у суттєво важливий зміст. Вислухайте думку журналіста чи представника ЗМІ і викладіть своє бачення. Надайте додаткову інформацію і тим самим забезпечте відкритість і прозорість у спілкуванні з ним.



на персональній сторінці в соціальній мережі. Це краще, аніж давати нечітку відповідь. Журналісти поважають не лише тих, хто говорить правду, а й тих, хто може зізнатися, що не знає відповіді на питання.

9. Не вступаєте в персональні дискусії з журналістами, не з'ясовуйте стосунки, не згадуйте, що і коли писав журналіст з того, що вам не подобається.
10. Не починайте говорити зразу. Необхідно зробити паузу, дочекатися тиші, «зібрати погляди аудиторії».
11. Нормальна швидкість для виступів — 100—120 слів на хвилину. Важливі моменти виступу підкреслюйте інтонаційно. Важливо також змінювати темп, гучність, робити паузи. Всі ці моменти треба проходити під час репетиції.
12. Необхідний контекст слід створювати за допомогою невербальних прийомів — поза, міміка, жести.
13. Прес-конференцію краще проводити стоячи. При цьому треба слідкувати за позою, осанкою. Не треба сутулитися, не спирайтеся на голову, пюпітр, трибуну.
14. Жестикуляція має бути вільною. Чим більша аудиторія — тим ширша амплітуда жестів. Зайва жестикуляція втомлює ще більше аніж статика. Жестикуляція має бути симетричною — не слід жестикулювати лише однією рукою.
15. Використовуйте відкриті жести — це коли долоні направлені до аудиторії. Слідкуйте, щоб жести співвідносилися зі змістом ваших фраз.
16. Важливий зоровий контакт з аудиторією. Якщо аудиторія велика, потрібно подумки розділити її на кілька секторів і кожні 10 секунд обводити поглядом всю аудиторію. Під час виступу важливо контактувати з тією частиною аудиторії, де більше знижується увага.







Ключову роль грають перші 1—2 хвилини. Тут варто використати так званий «мовний гачок», щоб аудиторія приєдналася. Можна скористатися особистою історією, реальною подією, особистими почуттями у зв'язку з подією чи фактом, посиленням на відому персону, вагомих факт, публікацію в газеті, на телепередачу, книжку і т.д., можна почати з питання до аудиторії, з приголомшливої цифри.

Який би варіант ви не вибрали, він має бути дотичним до теми виступу.

### ■ Не рекомендовано починати виступ з:

- прохання дозволити виступати;
- пояснення, що ви хвилюєтеся і з причин хвилювання; вибачень, що ви не підготувалися і ця прес-конференція практично експромт.

Недосвідченому і досвідченому спікеру краще провести репетицію. Її потрібно розділити на два етапи.

Перший — запам'ятовування ключових моментів виступу з тим, щоб повторити все вголос.

Другий — запис виступу на відеокамеру і перегляд з фіксацією вдалих і невдалих моментів. Це допоможе подивитися на себе з боку і побачити, як виглядатиме спікер на екрані, як він розмовляє, як працює з жестами, як візуально себе поводить.

Важливо слідкувати за часом і не зловживати ним.





8. Ставте питання в тексті. Це спонукає читачів реагувати, коментувати, відповідати.
9. Використовуйте свій досвід, свої знання, свої історії. Це допомагає більш довіряти тому, про що ви пишете.
10. Завжди доцільний заголовок — це концентрована суть тексту. Він має приваблювати читачів вашого блогу-посту.
11. Намагайтеся свої тексти структурувати логічно, використовуйте аргументи, шукайте власний стиль написання.
12. Намагайтеся проглядати коментарі і реагуйте на них — але без образ, без непристойностей і грубощів. Вибудуйте діалог. Дослухайтесь до іншої точки зору.





5. Експертні думки важливі, але, якщо у вас немає точки зору експерта чи самого експерта, знайдіть відповідну цитату чи посилання на відому і авторитетну особу.
6. Прес-реліз — це не синонім словам «нецікаво» і «нудно». Формат прес-релізу, а зміст — добре написаної новини, з хорошою лексику, без канцеляризмів і перевантажень. Прес-реліз має бути цікаво читати. Чим цікавіше і нестандартніше ви напишете, тим більше шансів побачити новину опублікованою.
7. Закінчуючи прес-реліз, пам'ятайте, що читачі хочуть відповіді на питання: що це значить? відбулася подія? і що? Має бути логічна крапка — результат, висновок, резюме.
8. Почитайте текст прес-релізу вголос — часто це допомагає впорядкувати текст. Читання вголос допомагає почути помилки.
9. Перевіряйте написані тексти на грамотність. Не довіряйте сліпо Word. Речення краще сприймаються, коли вони короткі.
10. Забудьте про канцеляризми і штампи. Не вживайте перші слова, які спадають вам на думку. Це, як правило, штампи, котрі вбивають інтерес.

### ■ Структура прес-релізу:

Заголовок — це основна думка тексту. Чітко й інформативно. Заголовок має бути «гачком», на який звернуть увагу ЗМІ. Начало формиПерший абзац, лід — найголовніша частина тексту. Саме в першому абзаці ви повідомляєте основну новину.

Другий і третій (за необхідності) абзаци тексту — тут має бути фактаж. Обставини, персоналії, статистика, цифри.

Наступний абзац — коментарі відповідальних або дійових осіб.





## ■ Як розсилати прес-релізи

Не треба спамити. Надішліть краще прес-реліз журналістам з персональним зверненням. Ефект від такого набагато вище аніж розсилка по тисячі невідомих адрес невідомих журналістів.

Чітко пишеть тему повідомлення в листі. Часто прикріплені файли журналісти навіть не відкривають. Тому або тема має зацікавити, або ж прес-реліз має бути не прикріплений, а розміщений в тілі листа.

Якщо вашу інформацію опублікували, знайдіть можливість подякувати — напишіть або зателефонуйте. Це створює хороші стосунки. Важлива не лише кількість опублікованого, а й ті контакти, які у вас виникли і які допомагають доносити ваші повідомлення до цільових аудиторій за допомогою ЗМІ.

Спробуйте додати до прес-релізу форму відгуку на вашу інформацію. Немає гарантій, що вам надішлють відповідь, але іноді журналісти хочуть висловити свою думку. Це може бути корисно.

## ■ Правила тексту від Рудольфа Флеша:

1. Використовуйте допустимі скорочення.
2. По можливості пишеть речення без використання слова «що».
3. Використовуйте займенники «ми», «вони», «ви».
4. При посиланні на якесь поняття, виражене іменником, повторіть саме слово або використовуйте відповідний займенник; не слід шукати барвисту заміну.
5. Використовуйте короткі, зрозумілі речення.
6. Один абзац — одна думка.
7. Пишіть мовою, зрозумілою читачам.





## Як розробляти ключові повідомлення для аудиторії?

**Визначіть головну ціль вашої комунікації:** ви говорите про проблеми, про себе, про те, як ви вирішуєте проблему, про потреби людей, які будуть задоволені в разі вирішення проблеми?

**Визначіть потреби вашої аудиторії:** що хоче почути аудиторія — про те, які приймаються рішення чи про те, як прийняті рішення впливають на життя на локальній території?

**Визначіть, що саме аудиторія має почути і запам'ятати після вашого виступу:** люди надають перевагу не тим виступам, які містять звіти і рапорти про досягнення, люди хочуть розуміти. Що відбудуватиметься з їхнім життям завтра, післязавтра, через місяць і через рік.

**Визначіть, що саме аудиторія має запам'ятати після вашого виступу/контакту:** цифри, факти, емоцію, застереження, нову інформацію, керівництво до дії.

### ■ У комунікації важливі три речі:

1. Гарно продумані, логічні аргументи.
2. Персона спікера та довіра до нього аудиторії.
3. Ставлення, упередження, знання, емоції аудиторії.

### ■ Принцип переконання аудиторії:

Переконливий аргумент + харизматичний і/або авторитетний комунікатор (речник) + розуміння потреб аудиторії + відсутність бар'єрів чи упереджень для сприйняття.

■ **Ефективне повідомлення має бути:**

- чітким;
- коротким;
- зрозумілою для аудиторії мовою;
- викликати позитивні емоції;
- містити факти.



## Шаблон медіазаготовки:

1. Проблема/тема, яка важлива в даний момент — наприклад, готовність медичних закладів до опалювального сезону.
2. Позиція вашого відомства по відношенню до цієї проблеми — наприклад, переоснащення системи опалювання в окремих лікарнях, введення енергозберігаючих технологій.
3. Відповідь на питання, що вже зроблено — перелік, аргументи, пояснення, фактаж.
4. Статистика — наприклад, кількість усіх медичних закладів, кількість тих, хто перейшов на енергозберігаючі технології, можна порівняння за останні три роки, можна цифри економії та інші.
5. Цитати від третіх сторін — наприклад, ГО, котрі опікуються цією сферою, від лікарів, пацієнтів.
6. Резюме, висновок, перспектива — що саме робить орган влади, щоб дана тема не була проблемною, які заходи, що і яким чином планується робити, в які терміни.

## Для вибудови ефективної комунікації з громадськістю через ЗМІ необхідні:

- практичні заходи;
- ресурси: приміщення, персонал, обладнання для комунікації, засоби зв'язку;
- цілодобове реагування (при необхідності);
- політика відкритих дверей;
- кампанії щодо формування іміджу;
- участь у телевізійних програмах;
- громадське спонсорство ініціатив органів влади;
- внутрішні інструкції;
- повноваження і виступи;
- участь у плануванні/прийнятті рішень;
- регулярні брифінги для ЗМІ;
- робота з лідерами думок;
- робота з ключовими аудиторіями.



## Коли спілкуєтеся телефоном:

Пам'ятайте, що інформувати бажаєте ви. Навіть якщо вам телефонують з питанням, ви маєте бути зацікавлені в якомога точнішому донесенні інформації.

Усна мова відрізняється від письмової. Не говоріть довгими реченнями. Не забудьте пересвідчитися, що співрозмовник вас почув і зрозумів. Чітко структуруйте свої відповіді.

Прогнозуйте, з якими питаннями можуть вам телефонувати. Як правило, ЗМІ досить прогнозовані, їх цікавить те, що актуальне і важливе саме зараз, сьогодні, тому тримайте перед очима важливі цифри, посилання, факти, які вам важливо повідомити, цитати, які можуть вам знадобитися.

## Якщо вас запросили на телевізійний ефір

Телебачення — це насамперед картинка, а вже потім розмова. Ваша поведінка перед камерою так само важлива, як і те, про що і як ви говорите.

Не одягайте яскравого одягу чи одягу в смужку, горошину, клітину — він «хапатиме за очі». Будьте обережні з прикрасами. Одна деталь — не більше. Все інше відволікатиме увагу.

Не треба дивитися в камеру — лише на співбесідника. Ідеально — про камеру забути взагалі. Намагайтеся поводитися природно, не переграючи, але і не дерев'яніючи при цьому.

Перед початком ефіру ви маєте знати основний план розмови — теми, орієнтовні питання. До ефіру завжди треба готуватися, щоб добре володіти темою і вміти донести ваші думки до глядачів.

Забудьте, що існують провокативні питання, навіть якщо вони й існують. Зберігайте спокій, не ведіться емоційно, не кричіть. Іноді буває, що саме провокація — і є темою ефіру, не допомагайте тим, хто має іншу мету, аніж донесення інформації до телеглядачів.

Макіяж перед ефіром — це не примха, а необхідність. Спеціалісти краще за вас знають, як зробити так, щоб ваше обличчя в кадрі не блищало, не мало темних кіл під очима тощо. Тому не варто сперечатися, тому що раніше ви такого «ніколи не робили».

Вчіться відповідати на запитання коротко, по суті, завершено, без слів-паразитів. Цьому потрібно вчитися, якщо ваша робота — публічність і спілкування з медіа.



Не перебивайте співрозмовників. Правила в студії встановлює ведучий, він же відслідковує час і надає слово. У студії головний не ви.

Ніколи не ходіть на ефіри, якщо ви не володієте темою або вас запрошують поговорити «про життя».

Пам'ятайте, що після того, як програма закінчилася, мікрофони можуть залишатися ввімкненими. Краще нічого не коментуйте.



## Комунікаційні стратегії

Комунікаційна структура має працювати за комунікаційними стратегіями.

Комунікаційні стратегії — це стратегії реагування: проактивна стратегія, медіастратегія, антикризова стратегія.

**Стратегія реагування** — це обов’язок будь-якого демократичного уряду і це інструмент влади.

**Проактивна стратегія** створюється для покращення іміджу, для зміцнення довіри, для запобігання криз.

Щоб завоювати довіру громадськості, потрібно використовувати проактивну стратегію, адже цільова аудиторія зазвичай орієнтується на власні потреби.

**Медіастратегія** має на меті — підтримання пріоритетів, рівня довіри, інформування громадськості та преси, підвищення рівня безпеки, надання відповідей на запити, уточнення інформації, надання підтримки громаді.

Медіастратегія не є чимось другорядним, вона є надзвичайно важливою — підхід керівника «Не кажи їм нічого» або «Я зайнятий» не може бути вашою стратегією. ЗМІ можуть дізнатися про інцидент з власних джерел.

Ви не повинні перешкоджати ЗМІ у висвітленні справ, ви — орган державної влади. Управління інформаційними потоками попереджає припущення і витік інформації. Вам потрібні ЗМІ для спілкування з громадськістю. Час є дуже важливим — не можна його гаяти, тим більше, враховуючи те, що ми живемо в інформаційному світі.





## Основи медіаменеджменту

Взаємодопомога — що більше ми готові співпрацювати з медіа, то більше вони готові допомагати нам.

Ми не контролюємо їх, а вони не контролюють нас.

Ніколи не надавайте ЗМІ недостовірну або неточну інформацію — раніше чи пізніше вас викриють — довіра є надзвичайно важливою.

Не давайте «ексклюзивні» інтерв'ю лише деяким ЗМІ — ставтеся однаково до всіх.

Чим раніше вони отримають від вас те, що їм треба, тим краще і для вас, і для ЗМІ.

## Цільові аудиторії, з якими ми працюємо:

Цільова аудиторія — групи громадян, на яких ви фокусуєте свої повідомлення, в яких вони зацікавлені.

Розуміння цільової аудиторії дозволяє точніше направити інформаційний вплив.

Якщо вам треба визначити цільову аудиторію свого сайту, то слід починати зірзркового портрета цільового відвідувача сайту.

Основні характеристики цільової аудиторії: стать, місце проживання, вік, сімейний стан, освіта, зайнятість, фінансовий статус, соціальний статус, а також спеціалізовані дані, важливі для специфіки сайту.

Для отримання даних, що становлять портрет цільового відвідувача, використовують різні способи збору інформації.

### ■ Способи збору інформації про аудиторію сайту:

- лог-аналізатор сервера і дані лічильника відвідувань. Дозволяють вивчити всі дії користувачів на сайті і конкретизувати розподіл аудиторії сайту за місцем проживання, за часом та ін.; опитування аудиторії сайту (анкетування унікальних відвідувачів з використанням опитувальної форми або реєстрації на сайті);
- системи аудиту і традиційні опитування дослідницьких компаній (агентств).

### ■ Щоб наші комунікації були ефективними, ми маємо мати такі дані:



- ідентифікації цільової аудиторії;
- визначення бажаної зворотної реакції;
- вибору повідомлення;
- вибору засобів масової інформації для передачі повідомлення;
- вибору джерела повідомлення;
- акумуляції зворотного зв'язку.

Хоча цільові групи громадськості організацій можуть бути різні, її можна розділити на окремі категорії, які властиві будь-якій цільовій аудиторії в цілому:

- суспільство;
- співробітники;
- інвестори, фінансовий ринок;
- особи, що впливають на громадську думку;
- профспілки;
- медіа;
- інші

## Антикризові комунікації

Важливість гарно налаштованої комунікації особливо стає зрозумілою під час кризових ситуацій. Але під час криз, як правило, руйнуються навіть добре налагоджені інформаційні потоки. Кризова ситуація — це завжди головна подія в усіх новинах дня (днів). Саме медіа під час кризових ситуацій відбирають, структурують та поширюють інформацію про кризу та про поведінку керівництва держави під час кризи. І, таким чином, медіа формують думку громадськості щодо влади та її здатності розв'язувати кризи.

У такій ситуації основним завданням уряду є розробка та застосування системи антикризового реагування та написання антикризової комунікативної стратегії. Ці заходи мають на меті, як захист власного іміджу конкретних урядовців, так і запобігання негативних впливів на репутацію держави в цілому. Окрім того, антикризові дії та їх комунікаційний супровід допомагають уникнути нерозуміння дій держави, хаосу та безладдя під час кризових ситуацій, які можуть загрожувати безпеці населення.

На жаль, навіть зараз і навіть демократична влада не вибудувала ефективну систему антикризової комунікації, користуючись звичними методами приховування інформації або ж суцільного мовчання, ненадання важливої для населення інформації. Також влада не вибудувала стосунки зі ЗМІ під час кризи з тим, щоб сформувати розуміння у медіа, що під час кризи медіа мають концентруватися на вирішенні проблеми, а не на суцільній критиці дій влади, усвідомлювати свою відповідальність за поширення неперевіреної, неофіційної або ж неправдивої інформації. Саме мас-медіа часто стають джерелом ескалації кризи. Часто саме через те, що журналісти мало що знають про природу, ознаки та основні етапи розвитку





рюється на справжню кризу. ЗМІ починають повідомляти про фінансові, ресурсні, людські збитки/ шкоду. Це той етап, коли слід «виходити з кабінетів».

**Четвертий етап** — підхоплення. Характеризується тим, що всі ЗМІ намагаються висвітлити тему кризи. На цьому етапі може здаватись, що висвітлення кризи виходить з-під контролю і найважливішим є присутність у ЗМІ зі своєї позицією та узгодженість коментарів, які виходять від органу влади.

**П'ятий етап** — хронічний. Характеризується тим, що мас-медіа намагаються повертатись до теми, з'ясовуючи проблеми вини і відповідальності, а також долі потерпілих.

Перевага успішної діяльності органу державної влади тут може бути, коли відповідальність орган бере на себе, а потерпілим надає допомогу.

**Шостий етап** — відновлення репутації. Характеризується тим, що журналісти узагальнюють і з'ясовують, що зроблено, щоб криза не повторилась. Це етап, пов'язаний із винесенням уроків на майбутнє і вдосконаленням.

Органи влади, як правило, мають справу з суспільними кризами та їх наслідками. Такі справедливо вважаються найбільш небезпечними. Завдання комунікацій — прогнозувати і запобігати конфліктним положенням, в крайньому випадку — нейтралізувати втрати, яких зазнали.

Сем Блек, класифікуючи кризи, запропонував оригінальний підхід, розділивши їх з погляду PR на «відоме невідоме» і «невідоме невідоме».

**«Відоме невідоме»**—це тип неприємностей, що виникають через саму природу органу або служби.

**«Невідоме невідоме»**— трапляються катастрофи і аварії, які ніхто не може передбачити.



З погляду наслідків кризи можна розділити на пов'язаних з фізичними руйнуваннями і не пов'язаних з ними.

До перших відносять землетруси, пожежі, бурі, авіакатастрофи, терористичні акти.

До других — політичні, економічні, демографічні, кризи в культурі.

Кризи можна розрізняти за їх походженням. Навмисні кризи, пов'язані з фізичними руйнуваннями, — це звичайно терористичні акти, замах на життя і свободу людей, підробку товарів, якщо наслідки пов'язані з людськими жертвами або псуванням майна.

Навмисні кризи, не пов'язані з фізичними руйнуваннями, — це загроза вибуху, зловмисне розповсюдження чуток та інші неправомірні дії.

В цілому класифікацію криз відображає наступна таблиця, на перетині стовпців і рядків якої видно конкретний тип кризи.

Типологія криз

Типи криз	Руйнівні (людські жертви, руйнування)	Неруйнівні (погрози, зміна ситуації, очікувані втрати)
Природні	Землетруси, лісові пожежі, схід лавини, повені	Засуха, епідемії, неврожай
Навмисні	Акти терору, підпали; розповсюдження і вживання наркотиків	Захоплення заручників, загроза вибуху, розголошення секретів, умисні чутки, зловмисні чутки
Ненавмисні	Вибухи, пожежі, отруєння	Проблеми виробництва, страйки, банкрутство, біржові крахи, масові звільнення

■ **Ряд учених, що займаються проблемами управління кризами, пропонує дещо іншу класифікацію криз, в основі якої лежать:**

- ❑ ті або інші управлінські помилки персоналу або природні сили (природні і технологічні кризи, конфронтація, недоброзичливість, спотворення управлінських цінностей, обман);
- ❑ — погане виконання своїх обов'язків управлінцями (посадові злочини, ділові і економічні кризи)

■ **Спеціалісти з криз наголошують на загальних помилках при комунікаціях:**

- ❑ **Вагання**, що призводять суспільство до плутанини, безсердечності, некомпетентності або нестачі підготовки, що гостро відчувається.
- ❑ **Створення туманної завіси**, що веде до утвердження в суспільній свідомості думки про нечесність і байдужість.
- ❑ **Помста**, що збільшує напруженість і швидше підсилює емоції, ніж ослабляє їх.
- ❑ **Ухильність або невизначеність**, що створюють найбільші проблеми, оскільки істину замінити не можна нічим.
- ❑ **Догматичні просторікування** замість реальної нейтралізації даної проблеми, які підвищують уразливість організації або посадової особи через демонстрацію зарозумілості.
- ❑ **Конфронтація**, яка створює видимість активності, тримає всіх у напрузі, намагаючись маскувати підміну дієвої реакції на проблему.
- ❑ **Судовий процес**, що також створює видимість діяльності і відволікає від розумніших рішень.





■ Успішне оволодіння екстремальною ситуацією залежить від трьох ключових чинників:

1. Узгоджена політика зі встановлення контролю над екстремальною ситуацією.
2. Перевірені засоби зв'язку і устаткування.
3. Наявність групи відповідальних співробітників для вживання негайних заходів у разі кризи.

■ **Фахівці з управління проблемами радять обов'язково включати в програму інформування про ризик наступні дії:**

- Слід визнати інформування про ризик складовою частиною ширшої програми управління ризиком і усвідомити, що вся ця область базується на політиці, можливостях і дискусійних питаннях.
- Необхідно підштовхнути керівництво до рішення приєднатися до системи комунікації і навчити його ефективно користуватися ЗМІ.
- Важливо мати за межами організації авторитетних експертів, які служили б джерелом новин для журналістів.
- Фахівцеві з управління кризами необхідно стати внутрішнім експертом з певного питання ризику і добитися довіри журналістів.
- Виходити на ЗМІ з солідними, перевіреними, достовірними фактами і даними, не чекаючи ініціативи з боку журналістів.
- Аналізувати сприйняття інформації громадськістю, рівень її довіри до повідомлень.
- Розуміти запити цільової аудиторії, знати, яким чином ЗМІ можуть поліпшити спілкування з нею.

■ **З початком кризової ситуації слід зробити наступні невідкладні кроки:**

- зайняти чітку, недвозначну позицію;
- повернути на свою сторону якомога більше прихильників;
- активізувати підтримку третіх сил;
- організувати присутність на місці події керівників високого рангу;
- централізувати комунікації, контролювати отримання і розповсюдження інформації;
- налагодити співпрацю зі ЗМІ;
- планувати стратегію дій після кризи;
- здійснювати постійний моніторинг ситуації і коректування дій.

Як цікавий приклад, що ілюструє майстерність планування стратегії реагування на можливі сценарії криз, визначення ранніх стадій кризи і здатності до організації негайних дій у відповідь, приведемо спеціальний контрольний план для кризової комунікації, запропонований **Клаудією Рейнхард** в роботі «Поради: як управляти кризовою ситуацією».

### ■ Виконайте наступне:

1. Оприлюдніть підготовлений план щодо подолання кризи, скличте комітет з управління кризовими ситуаціями, запросіть для аналізу кризової ситуації експертів і відкрийте лінії комунікації.
2. Сповістіть вище керівництво і пошліться на план щодо кризових ситуацій. Представте їм прогноз наслідків при підготовці відповідей на запити службовців, державних установ і ЗМІ.
3. Направте запити прес-секретареві, заздалегідь вибраному і навченому в рамках підготовки планування кризової ситуації. Доведіть до відома чергових, операторів, секретарів та інших осіб, що їм слід направляти всі запити призначеному прес-секретареві без оголошення своїх версій або висловлювання своїх думок.





5. Уникайте фрази «коментарі зайві». Не робіть коментарів, що не підлягають оголошенню в пресі. Якщо не можете повідомити про щось офіційно, обов'язково поясніть чому і скажіть репортерам, коли ця інформація буде вами надана. Якщо ви просто не володієте інформацією, то так і скажіть, і завірте репортерів, що надасте її, як тільки отримаєте.

6. Не виділяйте улюбленців у ЗМІ.

7. Намагаючись підтримати організацію, справу, товари або послуги, не прагніть отримати вигоду з уваги ЗМІ. Поки кризова ситуація все ще знаходиться в центрі уваги, не робіть того, що буде сприйняте як самореклама.

**■ До основних чинників успіху при розв'язанні кризи зазвичай відносять:**

- наявність плану кризової комунікації;
- формування команди спеціалістів-кризовиків;
- ефективність роботи прес-секретаря;
- стиль поведінки керівництва владної структури («за-критість» або «відвертість» реакцій).

**■ Залежно від масштабу кризи створюється антикризова команда. Її основними завданнями з початком кризи є:**

1. Фіксація необхідних заходів у кризовому плані і уточнення складу команди управління кризою.
2. Чітке визначення місцезнаходження «штаб-квартири» управління кризою.
3. Призначення дублерів для основного кризового штату. Система замін повинна бути якісною і надійною, такою, що включає будь-які несподіванки.
4. Розробка спеціальних процедур для нейтралізації наслідків можливих надзвичайних ситуацій на основі моделювання кризи.





ні джерела — так звані «державні наповнювачі інформації».

4. Об'єм повідомлень у ЗМІ говорить про масштаби кризи: чим більше інформації, тим серйозніше криза.

5. Наявність доступної (що викликає довіру, перевіреної) інформації про кризу запобігає розповсюдженню чуток.

## ■ **Боротьба з чутками**

Останній з перерахованих висновків вельми важливий, оскільки найбільш складною з погляду PR-технології є боротьба з розповсюдженням чуток. Практично жодна криза без неї не обходиться. Тільки недалекоглядний керівник легковажно ставиться до різного роду побутових вигадок з приводу конфліктних ситуацій.

## ■ **До основних причин виникнення чуток відносяться:**

- різнобій і різноплановість інформації про подію;
- тривала затримка в ухваленні рішення;
- паніка;
- наявність організаційних проблем.

Фахівець у галузі PR **Уолтер Сен-Джон** запропонував перелік заходів боротьби з чутками:

### **1. НАМАГАЙТЕСЯ УНИКАТИ СИТУАЦІЙ, ЩО ПОРОДЖУЮТЬ ЧУТКИ**

#### ■ **До них відносяться:**

- нестача офіційної інформації та повідомлень з першоджерел;
- неповні повідомлення з першоджерел;
- підвищений рівень вимог і побоювань громадськості;
- помилкова інформація, що породжує сумніви;
- відсутність уваги до вимог особи (людина отримує задоволення від володіння «інформацією для внутріш-





Коли маєш справу з чутками, виявляється одна небезпечна особливість: швидкість розповсюдження їх після виникнення збільшується в геометричній прогресії, і зупинити цей процес досить складно. Краще всього боротися з чутками профілактичними методами, усуваючи саме причини вигадок за допомогою своєчасної, точної інформації та ефективної двосторонньої взаємодії. Якщо ж чутки виникли, необхідно негайно організувати боротьбу з ними, оскільки вони є причиною посилювання кризи.

## ■ Комунікація під час кризи

**Криза** — це серйозна ситуація, яка має пагубні наслідки для безпеки людей, оточуючого середовища, репутації закладу, організації, органу влади.

Як бути готовим до кризової комунікації?

- Необхідно мати список потенційно кризових ситуацій і регулярно його оновлювати.
- Сформуйте групу кризової комунікації, яка складалась би з ваших потенційних спікерів.
- Складіть і регулярно оновлюйте вашу кризову контактну базу даних (телефони, електронні адреси, адреси у ФБ-сторінках керівників, всіх співробітників, службовців вашого органу влади, відомих журналістів, редакторів телеканалів, радіо та газет).
- Підготуйте шаблон для повідомлень під час кризи.
- Підготуйте спікерів.
- Забезпечте можливість швидкого оновлення веб-сторінки вашого органу влади.

## ■ Шаблон медіазаготовки

**Кризова ситуація** — масштабна аварія на дорозі, загибель людей, перекриття траси, знеструмлення житлового масиву внаслідок ДТП.







емоційній напрузі. Потрібно надавати важливу для них і саме в цей момент часу інформацію — поради, застереження, правила поведінки, необхідні адреси та телефони.

Ключові повідомлення під час кризи:

- наші відчуття у зв'язку з тим, що відбулося;
- повідомлення про те, що саме відбулося;
- наші дії у зв'язку з тим, що відбулося.

Порядок пріоритетів, коли мова йде про нанесену шкоду:

- Люди
- Навколишнє середовище
- Майно
- Гроші

**■ Відсутність інформації про те, що відбувається, не захищає від подальшої кризи!**

Якщо журналіст не може отримати коментар у головних фігурантів кризи чи тих, у чію компетенцію входить обов'язок інформувати, то він починає збирати інформацію з інших, доступних йому джерел. Журналіст не може повернутися в редакцію з порожніми руками.

**■ Робота з мас-медіа в умовах кризи**

У рамках комунікації у кризових умовах знадобляться всі засоби і різновиди роботи з мас-медіа.

Деякі засоби, що набувають центрального значення в умовах гострої кризи:

Безпосередньо після початку кризи:

- повідомлення для преси (оновлення веб-сайту).

Протягом наступних годин:

- прес-конференція;





2. Розробка та реалізація комплексних програм антикризового реагування.
3. Формування та забезпечення роботи оперативного штабу з управління антикризовою роботою в публічному полі.
4. Блокування негативної інформації.
5. Постійне консультування та навчання керівництва урядових структур та публічних персон, які мають лояльність, з питань тактики та стратегії антикризової публічної роботи.
6. Термінова активізація груп публічної підтримки із числа відомих персон.
7. Втілення систем попередження або ж мінімізації вірогідності виникнення іміджевих та інформаційних криз.

**Важливо!** Обов'язково розписати максимальний функціонал з тим, щоб саме під функціонал визначатися з кадровою структурою — компактною та дієвою.

#### ■ В штабі мають бути:

- інструкції та інструктаж з поведінки членів антикризового комунікаційного штабу в період кризи — проєкції, симуляції, імітації допомагають виявити слабкі зони;
- модулі письмових та усних заяв з приводу будь-яких імовірних кризових ситуацій;
- план управління кризовою ситуацією — за найгіршим сценарієм;
- створення окремої бази даних медіа, які в кризовій ситуації якнайшвидше відреагують та охоплять якнайширші аудиторії або ж нішеві аудиторії;
- достатній бюджет на випадок кризових ситуацій;
- центр екстреного зв'язку (активується номер лише з введенням у дію антикризового плану);



- модулі спеціальних медіазаходів — прес-тур на місце, прес-конференції, брифінги;
- сайт — паралельний інструмент та канал інформування про антикризові дії (активація під час кризи спеціального розділу, на який у «мирний час» доступу не передбачено);
- модель доступу медіа на місце кризи (відпрацьовується з іншими службами, медіа знають режим доступу);
- список потенційних кризових ситуацій;
- перелік пріоритетних заходів на випадок кризи, план першочергових контактів з персонами, які прямо впливають на подолання кризи;
- універсальна схема розповсюдження інформації в умовах кризи;
- ідентифікація «невідкладних аудиторій» (сім'ї потерпілих, медіа, пожежники, поліція), котрим знадобиться інформація;
- база ЗМІ, на котрі першочергово треба працювати в умовах кризи;
- список персон, яким дозволено комунікувати під час кризи;
- список офіційних представників по кожній кризі (за списком потенційних криз);
- список типових помилок при спілкуванні з медіа; список «ворожих питань» з приводу кожної кризи;
- розробка баз даних, біографічних довідок, фактів, які можуть знадобитися під час кризи;
- списки членів антикризового штабу за кожним напрямком, а також списки контактних персон у кожному відомстві;
- списки стейкхолдерів, аналітиків, експертів, яких можна долучити до комунікацій під час кризи.

Після кожної кризи необхідно проводити аналіз комунікаційних дій та аналіз помилок під час таких криз.

Мати на увазі, що повинна бути готовність до судових позовів після криз.

### ■ План комунікацій під час кризи досить простий:

1. Визначити основні цілі.
2. Визначити цільові аудиторії.
3. Вибрати канали комунікацій.
4. Розробити ключові повідомлення.

### ■ А реалізація схеми з реагування на кризу така:

1. Що сталося?
2. Чому це сталося?
3. Скільки це буде продовжуватися?
4. Що робиться для того, щоб знизити наслідки?

### ■ Набір опцій та принципів:

- відкритість та швидкість — оприлюднення якомога детальнішої інформації без зволікань та затримок;
- єдина інформаційна політика структури — всі події фіксуються, особливо на початковому етапі розвитку кризи. Спочатку повідомляємо про свої пріоритети;
- значимість/актуальність — у період кризи необхідно роз'яснити важливість проблеми, яка стала причиною кризи, не дати можливості ставити під сумнів свою заяву.

**Перше правило комунікаційної поведінки** — відпрацювання чіткої та зрозумілої позиції. Вона має бути гнучкою, щоб залишити можливість реакцій у ситуації, яка постійно може мінятися.

**Друге правило** — залученість керівників у антикризові заходи та поява на антикризових заходах.

**Третє правило** — працівники структури є важливими, вони повинні мати інформацію і знати, що відбувається, оскільки саме



з внутрішніх аудиторій трапляються витоки, спотворення та інсайди.

**Четверте правило** — залученість сторонніх ресурсів — юристи, аналітики, експерти та ін..

**П'яте правило** — створення антикризового штабу та призначення людини, яка має комунікувати в публічному просторі.

**Шосте правило** — співпраця зі ЗМІ, якість якої прямо впливає на репутацію. Забезпечення роботи преси поруч з антикризовим штабом. Якщо вони бачать, як працюють люди, вони стають більш лояльними.

**Сьоме правило** — адекватна оцінка кризи протягом всієї кризи. Як правило, спочатку кризу недооцінюють (на першому етапі), а потім переоцінюють (на останніх етапах).

**Восьме правило** — під час кризи треба починати роботу над післякризовою діяльністю. Можна пояснити або проінформувати, що зроблено, щоб в подальшому можна було уникнути таких криз.

**Дев'яте правило** — постійний моніторинг саме на предмет аналізу виникнення кризових ситуацій.

**Важливо постійно проводити тренінги з антикризового реагування**

## ■ Базові знання з кризових комунікацій

**Знати:**

- про основні принципи управління репутаційними ризиками;
- про види та джерела криз;
- про особливості комунікацій в умовах кризових ситуацій;

- основні визначення та інструменти кризового менеджменту.

**Вміти:**

- вибирати конкретні комунікаційні технології в залежності від виду та джерела кризи;
- розробляти комунікаційну стратегію:
  - щодо виходу з кризи;
  - щодо захисту репутації структури та її керівництва.

**Володіти:**

- навичками роботи в екстремальних ситуаціях;
- технологіями новинного менеджменту;
- навичками підготовки керівника до публічних виступів в умовах кризи;
- технологіями практичної реалізації антикризової програми.





## Як повідомляти про успіхи та провали влади

Більшість населення отримує інформацію про владу саме із ЗМІ. Журналісти, як правило, надають перевагу сенсаційним або ж резонансним темам. Трапляються випадки викривлення або ж однобокого представлення теми діяльності владив ЗМІ. Щоб цьому запобігти, необхідно налагодити нормальну комунікацію між двома інституціями. Саме така комунікація буде корисна всім: журналісти вчасно отримуватимуть необхідну інформацію, а органи влади зможуть показати, що саме і яким чином вони роблять, щоб заслужити на довіру громадян.

Влада має реагувати на повідомлення та запити ЗМІ оперативно і якісно. Стратегія реагування передбачає відповіді на інформаційні запити та спростування недостовірної інформації, яка з'явилась у ЗМІ.

Також треба мати на увазі модель проактивної стратегії у спілкуванні зі ЗМІ. Проактивність стосується випередження ЗМІ при повідомленнях про успіхи чи невдачі. Чим більше інформації ви повідомлятимете, тим меншим буде незадоволення ЗМІ. Свої дії і прийняті рішення влада повинна пояснювати.

Журналісти теж не мають оприлюднювати неправдиву інформацію, перекручувати факти, до тексту відомчих документів, які цитуються, додавати власні судження.

Як правило, особи, відповідальні за комунікації в структурах органів влади, при спілкуванні з журналістами, часто обмежуються повідомленням факту чи події, обіцяючи подробиці повідомити пізніше.

Слід пам'ятати, що будь-яка новина чи тема не лише народжується, а й живе деякий час в інформаційному просторі. Тому

важливо не лише обмежуватися повідомленням факту/події, а й інформувати громадян про перебіг та закінчення події. До резонансних історій чи історій, до яких мають відношення публічні особи треба обов'язково повертатися. Тому що це забезпечує в повному обсязі доступ до подій, їх перебігу, обставин, деталей та вказує на бажання повідомляти повну інформацію. Важливо також інформувати, чим закінчуються ті чи інші конфлікти. Це забезпечує віру в результативність роботи влади, в бажання якісно доводити справи до кінця.

### ■ Чому важливо надавати коментарі журналістам:

- ❑ органи влади та їх посадові особи зобов'язані інформувати громадськість та ЗМІ про свою діяльність та прийняті рішення (ст. 6 Закону України «Про інформацію»);
- ❑ не зумівши отримати коментар у головних фігурантів/відповідальних осіб, журналіст починає збирати інформацію із інших, доступних йому джерел. Це може призвести до спотворення фактів та викривлення реальності;
- ❑ якщо ви самі не створюєте собі репутацію, то це за вас роблять інші.

Ваше основне завдання при ситуації, яка цікавить ЗМІ — це організація постійного інформаційного потоку.



## Як захиститися від недостовірної або негативної інформації, поширеної в ЗМІ

### ■ Варто пам'ятати, що журналісти мають право на:

- поширення суспільно значимої інформації;
- висловлення оціночних суджень;
- самостійне визначення, яку інформацію публікувати;
- отримання інформації про діяльність та прийняті рішення від державних органів, у т.ч. міліції та суду;
- збір інформації з відкритих джерел та вільне її поширення.

### ■ Суспільно значимою є інформація, яка:

- свідчить про загрозу державному суверенітету, територіальній цілісності України;
- забезпечує реалізацію конституційних прав, свобод і обов'язків;
- свідчить про можливість порушення прав людини, введення громадськості в оману, шкідливі екологічні та інші негативні наслідки діяльності (бездіяльності) фізичних або юридичних осіб тощо (ч. 2 ст. 29 Закону «Про інформацію»).

Якщо виникає конфлікт з приводу взаємодії органу влади та ЗМІ, оцініть, чи насправді є підстави бути незадоволеним роботою журналіста.

### ■ Тлумачення термінів:

**недостовірною** вважається інформація, яка не відповідає дійсності або викладена неправдиво, тобто містить відомості про події та явища, яких не існувало взагалі або які існували,

але відомості про них не відповідають дійсності (неповні або перекручені);

**оціночні судження** — висловлювання, які не містять фактичних даних, критика, оцінка дій, а також висловлювання, що не можуть бути витлумачені як такі, що містять фактичні дані, вживання гіпербол, алегорій, сатири.

Ніхто не може бути притягнутий до відповідальності за висловлення оціночних суджень. Оціночні судження не підлягають спростуванню та доведенню їх правдивості (ст. 30 Закону України «Про інформацію»).

### ■ Журналісти у своїй роботі зобов'язані:

- ❑ подавати для публікації об'єктивну і достовірну інформацію шляхом перевірки інформації перед публікацією;
- ❑ захищати свої джерела інформації (не розкривати конфіденційність джерел, інакше, ніж на вимогу суду);
- ❑ представлятися та пред'являти редакційне посвідчення чи інший документ, що засвідчує їхню належність до друкованого засобу масової інформації;
- ❑ утримуватися від поширення в комерційних цілях інформаційних матеріалів, які містять рекламні відомості про реквізити виробника продукції чи послуг (його адресу, контактний телефон, банківський рахунок), комерційні ознаки товару чи послуг тощо (ст. 26 Закону України «Про друковані засоби масової інформації [пресу]»);
- ❑ не втручатися в особисте життя громадян, не посягати на їх честь і гідність без достатнього обґрунтування суспільного інтересу такого втручання;
- ❑ не розголошувати будь-якої інформації, яка може вказати на особу неповнолітнього без його згоди і згоди його представника;



- не закликати до захоплення влади, насильницької зміни конституційного ладу або територіальної цілісності України;
- не пропагувати війну, насильство та жорстокість; розпалювання расової, національної, релігійної ворожнечі (ст. 3 Закону України «Про друковані засоби масової інформації [пресу]»).

### ■ Як захищатися від поширення недостовірної інформації?

Якщо інформація недостовірна вона підлягає спростуванню.

Якщо ви вважаєте, що оціночні судження є негативними, маєте право на відповідь або викладення власної думки (ст. 277 ЦК України).

Право на вибачення не передбачено законодавством, але за домовленістю сторін, такий спосіб захисту може застосовуватися.

Кримінальна відповідальність за наклеп та образу чинним законодавством України не встановлена.

Суб'єкти владних повноважень як позивачі у справах про захист честі, гідності та ділової репутації вправі вимагати в судовому порядку лише спростування недостовірної інформації про себе і не мають права вимагати відшкодування моральної (немайнової) шкоди. Це не позбавляє посадових і службових осіб права на захист честі, гідності та ділової репутації в суді (ст. 31 Закону України «Про інформацію»).

### ■ Існують також інші способи спростування недостовірної інформації

**Для вирішення конфлікту можливо також:**

- поговорити з журналістом та пояснити йому, у чому помилка та запропонувати текст спростування, що стосується фактичної інформації;

- звернутися до редактора ЗМІ та нагадати про обов'язок спростовувати недостовірну інформацію (ст. 37 Закону України «Про друковані ЗМІ [пресу]»);
- скористатись правом на відповідь або власне тлумачення обставин справи, при цьому треба підготувати відповідь самостійно та подати у ЗМІ;
- звернутись до журналістської спільноти (НСЖУ, КЖЕ, ІМІ та ін.).

Швидким та ефективним способом реагування на поширення недостовірної інформації є опублікування на офіційному веб-сайті органу влади спростування або власне тлумачення справи та повідомити про це редактора ЗМІ.

Якщо виникають конфліктні ситуації з журналістами, слід реально оцінити ступінь протиріч. Пам'ятайте, що прес-служба контролює зміст, але не контролює контекст. Ви не можете вказувати ЗМІ, про що їм писати, а про що ні; який заголовок обирати, а від якого відмовлятися; кого із персон чіпати, а кого не чіпати.

У випадку, якщо журналісти відмовляються надати спростування або право на відповідь, можна звернутись до суду.

### ■ Однак, слід пам'ятати:

- спростованню підлягає тільки недостовірна або ж перекручена інформація;
- не можна притягти до відповідальності журналіста за висловлення оцінок тощо;
- суб'єкти владних повноважень як позивачі у справах про захист честі, гідності та ділової репутації можуть вимагати лише спростування, та не мають права на відшкодування моральної шкоди;
- подавати текст спростування або текст відповіді повинен позивач;
- доведення достовірності інформації покладається на відповідача (журналіста або ЗМІ).

### 15 правил комунікації для керівників органів влади:

1. Ви маєте бути зрозумілими для населення. Ваші дії мають бути логічними, ваші пояснення мають бути вичерпними. Влада — це сервісні послуги тим, хто сплачує податки. Це не ви ошчасливили людей, прийшовши на державну посаду, це вони вас найняли на роботу. І вони мають право знати, що і яким чином ви робите за їхні гроші.
2. Інформація — це те, що виходить із ваших стін, а комунікація — те, що доходить до громадян. Якщо вас не зрозуміли — це ваша проблема. Значить, погано сказали. Мало сказали. Треба краще, ясніше і більше.
3. Медіа — це лише один із комунікаційних каналів, щоправда, найпотужніший. Ви можете цей канал, особливо на локальному рівні, купити, залякати, зацікавити, зафуршетити, задарувати, сподобатися йому і т. д. Але це найбільша омана. Тому що ІНША, але правдива інформація, надрукована на сіренькому папірці або знята на камеру простого телефону Nokia, може одного разу перемогти всі ресурси, з якими ви намагалися «друзжити». А ще є блогери, лідери думок, просто небайдужі люди з неприємними питаннями — всі ті, хто додає цеглин до того, що ви будуєте. Можна побудувати глуху стіну між ними і вами, а можна арки, через які добре буде видно і чути один одного.
4. Вас будуть багато і несправедливо критикувати. В суспільстві відсутні й інституціональна, і персональна довіри. Розмовляйте, пояснюйте, переконуйте, відповідайте

на питання, слухайте, приймайте допомогу і поради, зві-  
туйте.

5. Не ігноруйте соцмережі. Так, там знаходяться 6—10 від-  
сотків населення, але це ті, хто здійснив революцію, одяг-  
нув армію, прийняв переселенців, купив оптичні приціли  
і снайперські гвинтівки — ті, хто впливає на зміни і хто їх  
здійснює в країні.
6. Люди хочуть чути і бачити вас, першу особу, а не десятого  
помічника четвертого заступника, не прес-секретаря, не  
начальника підрозділу. Публічність — це одна з найваж-  
ливіших функцій представника влади. Не хочете? Не подо-  
бається? На світі є купа інших, більш камерних і спокійних  
професій. Не псуйте собі карму.
7. Ніколи не кажіть, що вас не розуміють люди. У доброго  
майстра всі учні — талановиті. Або, принаймні, здібні. По-  
яснюйте ще. І ще. І ще раз. Маркетологи кажуть, що людині  
треба 7 разів почути щось, щоб прийняти рішення.
8. Людям не так цікаво, які титанічні зусилля ви доклали, щоб  
пролобіювати той чи інший важливий закон чи прийняти  
якесь життєво необхідне рішення. Людей цікавить, як цей  
закон чи ваше рішення вплинуть на їхнє життя. Погіршить  
чи полегшить його?
9. Спростуйте складні теми. Навчіться не демонструвати, що  
ви знаєте все про прилад для прискорення ультрареляти-  
вістських частинок, при якому магнітне поле збільшують  
таким чином, щоб воно відповідало зміні енергії. Люди  
знають, як мінімум, що ви розумний. Але вони не будуть  
приймати у вас екзамени. Вони хочуть від вас почути те,  
що стосується їхнього власного життя, на яке ви маєте без-  
посередній вплив.
10. Прислів'я каже: вміла готувати, та не вміла подавати. Ви  
особисто та ваше відомство можуть робити купу важли-





вих і необхідних справ, але про це ніхто не знатиме, якщо ви мовчатимете. Існує, правда, інша крайність: є ті, хто не вміє подавати, але хоче весь час годувати. Краще без крайнощів:)

11. В наш інформаційний час прес-секретарі — це не просто гарні інтер'єрні дівчатка, які можуть швидко вам переповісти, про що пишуть в наших фейсбуках. Прес-секретар — це ваше обличчя, мозок, репутація. Саме вони малюють вам картину дня і створюють картину дня для громади про вас і ваше відомство.
12. Ніколи не намагайтеся контролювати інформаційні потоки. Це, насамперед, смішно. І непродуктивно. І дорого. Дешевше, пристойніше і, головне, ефективніше — стати гравцем на цьому полі, стати ньюзмейкером. В ідеалі — стати тим, кому довіряють, до чієї думки прислухаються, кого цитують. Тому — не мовчіть. І не кажіть неправди. Насправді це досить просто. Складніше ховатися, мовчати і тижнями сидіти в підпіллі, нервово з'ясовуючи при цьому, чому вас не люблять медіа?
13. В наш час КОЖЕН керівник має вміти писати САМ два абзаци для соцмереж (робіть це хоча б раз на 2 дні), САМ формулювати свої думки і САМ комунікувати з різними групами людей. Не хочете? Є купа інших цікавих професій... — далі ви знаєте.
14. Журналісти приходять не до вас додому, вони теж працюють. Журналісти, як і міністри, бувають різні. Але ми вже знаємо, що міліція — не така, лікарі лікують лише за гроші, вчителі вчать погано, двірники не прибирають територію якісно і т. д. Світ можна починати змінювати з себе. Чому б не почати з вас?
15. Якщо у вашому міністерстві/департаменті/відділі немає туалетного паперу, то почніть з цього. Іноді наявність туалетного паперу може спричинити ефект метелика.

## Словник комунікаційних термінів

**Бренд** — це символічне втілення інформації. Як правило, включає: назву, товарний знак, логотип, певні візуальні елементи (шрифти, кольорову гаму, символи). За умови успішного просування бренду, в аудиторії виникає певний набір асоціацій та очікувань, що пов'язані з ним. Брендом може бути все, що завгодно: товар, послуга, бізнес, організація, споруда, людина.

**Брендинг** — це маркетингова діяльність, яка націлена на формування в аудиторії потенційних і наявних споживачів довготривалої симпатії до бренду. Комплекс рекламних звернень покликаний виділити певний бренд на фоні конкуруючих, створивши його якомога привабливіший образ.

**Буклет** — видання у вигляді одного аркуша друкованого матеріалу, сфальцьованого (складеного) будь-яким способом у два чи більше згинів, але можуть зустрічатися і складніші буклети — «гармошки». Суть буклету полягає в тому, щоб при мінімальній площі вмістити максимум інформації, яку ви бажаєте донести до своєї аудиторії. Інформація в буклеті може бути як просвітницького, так і рекламного характеру. Яскравість і барвистість для буклету є обов'язковою умовою, адже він повинен привернути до себе увагу і викликати зацікавленість.

**Банер** — графічне зображення рекламного характеру. Банери розміщують для залучення потенційних клієнтів або для формування іміджу. Під словом «банер» у зовнішній рекламі розуміють тканинне полотно прямокутної форми інформаційного або рекламного змісту. У діловому середовищі також вживаються слова «розтяжка», «перетяжка», «транспарант».



Банер в інтернет-рекламі — статичний або анімований графічний блок (рідше відеофайл), який пов'язаний через гіперпосилання із сайтом рекламодавця або сторінкою з додатковою інформацією.

**Бюлетень** — офіційний документ. Розрізняють:

1. Виборчий бюлетень — письмове свідоцтво волевиявлення виборця.
2. Коротке повідомлення в пресі про важливі події в громадсько-політичному житті.
3. Назва періодичних видань.
4. Інформаційний звіт про хід зборів, конференцій, пленумів тощо.

**Внутрішня комунікація** — це будь-які комунікації всередині організації. Такі комунікації можуть бути усними або письмовими, безпосередніми чи віртуальними, особистими або груповими. Ефективні внутрішні комунікації всіх напрямів — це одне з основних завдань будь-якої організації. Основна мета внутрішніх комунікацій — це встановлення ефективних і лояльних відносин між працівниками та керівництвом. При цьому, комунікації мають працювати вусіх напрямках — знизу вгору, згори вниз і по горизонталі. Чи не основною умовою ефективності цього процесу є наявність зворотного зв'язку.

**Контент-аналіз** — це якісно-кількісний метод вивчення документів, який характеризується об'єктивністю висновків і строгістю процедури та полягає у квантифікаційній обробці тексту з подальшою інтерпретацією результатів. Предметом контент-аналізу можуть бути як проблеми соціальної дійсності, котрі висловлюються чи навпаки приховуються у документах, так і внутрішні закономірності самого об'єкта дослідження. Може використовуватися як основний метод дослідження (наприклад, контент-аналіз тексту при дослідженні політичної спрямованості газети), в поєднанні з іншими методами (наприклад, в дослідженні ефективності функціонування засобів масової інформації), допоміжний або контрольний (напри-

клад, при класифікації відповідей на відкриті запитання анкет).

**Абсолютна публікація** — матеріал, присвячений лише одній персоні.

**Імідж** — це позитивний результат довгої спільної праці керівництва і персоналу. Імідж складається із зовнішнього образу (одягу і речей, міміки, поз і жестів) та внутрішнього образу, який неможливо побачити, але який відчувається і дуже впливає на сприйняття людини оточуючими (вміння правильно будувати спілкування, позитивні якості особистості, вміння розуміти людей і вміння справляти враження). В іміджі наявні і форма, і зміст. Розрізняють такі види іміджу:

**Імідж людини** — це думка про цю людину у групи людей в результаті сформованого в їхній психіці образу цієї людини, що виник унаслідок прямого їхнього контакту з цією людиною або внаслідок отриманої про цю людину інформації від інших людей.

**Імідж фірми** — це думка про дану організацію у групи людей на основі сформованого у них образу цієї фірми, що виник унаслідок або прямого контакту з цією фірмою, або в результаті інформації, отриманої про цю фірму від інших людей.

**Імідж товару** — це думка про даний товар у групи людей на основі образу даного товару, що виник або при покупці, використанні цього товару особисто, або на основі думки про цей товар інших людей.

**Імідж об'єкта** — це ставлення раціонального або емоційного характеру до об'єкта (людини, предмета, системи), що виникає у психіці групи людей на основі образу, сформованого в результаті сприйняття ними тих чи інших характеристик даного об'єкта.

**Діловий імідж** (напр., політичний чи владний) — спеціально проектується в інтересах людини або фірми з урахуванням особливостей діяльності та зовнішніх якостей.





із середовищем. Некоректним є ототожнення масової комунікації з масовою інформацією, оскільки перша орієнтована на діалог, полілогта взаємодію, тоді як остання направлена на зміну установок, атитюдів та трансляцію зразків поведінки.

**Копірайтер** — фахівець з написання текстів рекламного змісту. Мета копірайтера — створити рекламу, яка принесла б рекламодавцеві максимальний прибуток. Кожен копірайтер, крім створення рекламного тексту, повинен піклуватися і про його просування. Створення і розширення клієнтської бази — теж завдання копірайтера. Важливий момент — уміння спілкуватися з клієнтами, нерідко дуже вередливими. До того ж, постійно переконувати їх в ефективності свого творіння, щоб клієнт дійсно бажав вкласти гроші в рекламований товар. Щоб стати кваліфікованим копірайтером, потрібно багато знати: маркетинг, поведінку споживача, теорію продажів, закони зорового сприйняття, комп'ютерні програми і багато іншого. Також слід мати жваве перо, уяву та інтуїцію.

**Логотип** — графічний або текстовий символ, який представляє якийсь конкретний суб'єкт або об'єкт, наприклад — компанію, організацію, приватну особу або продукт. В ідеалі логотип повинен вирішувати 6 функцій:

- фактичну;
- експресивну;
- референтну;
- імпресивну;
- поетичну;
- металінгвістичну.

Більшість логотипів виконанні як прості малюнки з невеликою кількістю кольорів. Певна частина логотипів зображена виключно в чорно-білій гамі.

**Маркетинг** — це планування і здійснення всебічної діяльності, пов'язаної з товаром, з метою здійснення оптимального



впливу на споживача для забезпечення максимального споживання за оптимальної ціни та одержання в результаті цього довгострокового прибутку.

**Інструментарій маркетингу** — різноманітні інструменти впливу на ринкове середовище, які ґрунтуються на знанні психології споживача та закономірностей економічних процесів.

**Маркетингова стратегія** — це принципові середньо- та довгострокові рішення з відповідними способами та засобами, які визначають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей, які охоплюють елементи комплексу маркетингу (продукт, ціну, місце та просування).

**Мотив** — внутрішня рушійна сила, що спонукає людину до дії; фрагмент загальної картини або об'єкта, що багаторазово повторюється з деякими змінами.

**Охоплення** — кількість людей в абсолютних цифрах або у відсотках, які хоча б один раз проконтактували з подією. Наприклад, бачили хоча б один випуск регулярної телепрограми або хоча б один рекламний ролик протягом певного проміжку часу.

З точки зору рекламодавця, охоплення — це найважливіший показник ефективності рекламної кампанії. Він забезпечує контакт рекламного повідомлення з цільовою аудиторією, тобто те, щоб реклама трапилась на очі/у вуха потенційному покупцеві.

**Контакт** — найперший крок впливу реклами, якщо покупець не побачив рекламу, то вся робота креативного відділу була даремною. Саме ті споживачі, які проконтактували з подією, і підуть в магазин за покупкою або в банк за кредитом, замовлять піцу або поїдуть відпочивати, купивши путівку від тургентства.

**Паблік рилейшнз (publicrelation)** — зв'язки з громадськістю— діяльність, спрямована на досягнення взаєморозуміння та згоди між людьми, соціальними групами, класами, націями, державами на основі цілеспрямованого формування громадської думки та управління нею. PR водночас може бути достатньо оперативним інструментом комунікаційної стратегії організації, реалізуючи довгострокові задачі зі:

- створення та підтримки корпоративної репутації;
- налагодження необхідних контактів;
- переконання конкретних цільових груп.

**Первинна інформація** — неопублікована інформація й дані, що збираються, а також аналіз зібраної інформації.

**Презентація** — суспільна презентація чогось новоствореного, що недавно з'явилося; спосіб подання інформації — інформаційний чи рекламний інструмент, що дозволяє повідомити потрібну інформацію про об'єкт презентації в зручній для одержувача формі.

**Мультимедійна презентація** — набір слайдів і спецефектів (слайд-шоу), текстовий вміст презентації, нотатки доповідача, а також роздатковий матеріал для аудиторії, що зберігаються в одному файлі.

**Прес-реліз** — це документ, в якому організація чи публічна особа подає інформацію про певну подію або захід до засобів масової інформації (ЗМІ). Метою написання прес-релізу є ознайомлення ЗМІ з подією, актуальним способом вирішення суспільної проблеми, новинкою і подальше висвітлення її у найвигіднішому або важливому для організації аспекті.

Прес-релізи поділяються на наступні види: анонс, запрошення, інформація, резюме.

**Спонсорство** — діяльність як фізичних, так і юридичних осіб, з метою отримання якої-небудь матеріальної вигоди або при-





бутку для себе, або в обмін на рекламу.

**Спонсор** — індивід або група, яка забезпечує підтримку, подібну до благодійника. Проте, на відміну від благодійності, спонсорування не носить безкорисливого характеру. Спонсорування може бути договірним, обмінюватися на рекламування з метою популяризації товару або юридичної особи. Спонсор може забезпечувати купівлю або оренду устаткування для відомого спортсмена або спортивної команди в обмін на демонстрацію його торгової марки на екіпіруванні цього спортсмена або команди. Спонсор тим самим заробляє рейтинг, а підтримуваний заробляє гроші або інші матеріальні вигоди. Цей тип спонсорування, є популярним інструментом спонсорування в таких сферах як спортивні змагання, мистецтво, засоби масової інформації та добродійність.

**Стейкхолдери** — зацікавлені сторони, зацікавлені особи — фізичні та юридичні особи, які мають легітимний інтерес у діяльності організації, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на її діяльність. Іноді їх називають групами інтересів або групами впливу. Зацікавлені сторони можуть бути як позитивними (що підтримують діяльність), так і негативними (що чинять опір діяльності, або матимуть свій зиск із атак на таку діяльність). Як приклад негативної зацікавленої сторони можна навести грабіжника у відношенні до діяльності фінансової установи (банку).

**Фірмовий стиль** — це набір колірних, графічних, словесних, типографських, дизайнерських, постійних елементів (констант), що забезпечують візуальну і змістову єдність товарів (послуг) усієї висхідної від фірми інформації, її внутрішнього оформлення.

Основними цілями фірмового стилю можна назвати ідентифікацію виробів і вказівку на зв'язок їх з організацією, виокремлення цих товарів із загальної маси аналогічних товарів її конкурентів. Наявність фірмового стилю свідчить про впевненість його власника в позитивному враженні, яке він справляє на споживача.

В остаточному варіанті, робота зі створення фірмового стилю повинна бути представлена у вигляді такої інформації в декількох форматах на електронному носії: логотип у кольорі й у чорно-білому варіанті (якщо такий передбачений) з розшифровкою кольорів і шрифтів; основні текстові шрифти також з розшифровкою; макети візитних карток, бланків та іншої поліграфічної продукції в межах обговореного друкованого формату.

**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.

**Частота повторення** — величина, що показує, скільки разів середній представник цільової аудиторії повинен познайомитися з рекламним повідомленням.

**Спеціальні заходи** — заходи, що їх уживають з метою донесення до цільової аудиторії конкретних повідомлень, наприклад, прес-конференції, церемонії урочистих презентацій.





## PR - кампанія «Зупинити серцеву катастрофу»



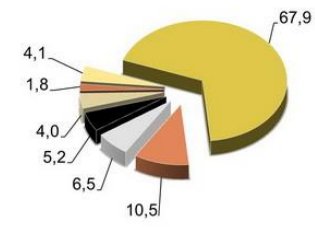
### Смертність населення



- 2014 рік - 632 003 смертей - 15 випадків на 1000 осіб
- Українці живуть на 10 років менше, аніж жителі ЄС
- 150-е місце серед 223-х країн світу за показником середньої тривалості життя
- 68 відсотків смертей від серцево-судинних захворювань
- Смерть від інфарктів та інсультів в 13 разів частіше, ніж у європейців



### Смертність населення



- хвороби системи кровообігу
- новоутворення
- зовнішні причини смерті
- хвороби органів дихання
- хвороби органів травлення
- деякі інфекційні та паразитарні хвороби

## Люди з інвалідністю

- Майже 3 мільйони – інваліди
- 80 % - люди працездатного віку
- 24, 2 % - хвороби системи кровообігу
- 20% - новоутворення
- 11, 1 % хвороби кістково-м'язової системи



## Кожний третій на обліку - з хворобами серця

- 14 мільйонів людей перебувають на медичному обліку
- Щороку кількість хворих зростає на 1 мільйон.
- 14% отримують систематичне лікування
- 35 % періодично лікуються
- 51 % звертаються до лікарів для вгамування болю
- 45 % хворих взагалі не знають, що мають високий артеріальний тиск
- 25 % в структурі всіх викликів «швидкої допомоги» — до пацієнтів-гіпертоніків.



## Об'єктивні причини

- Нераціональна організація системи надання медичної допомоги
- Брак сучасних медичних технологій, недостатнє володіння ними
- Недостатність фінансових і, насамперед, бюджетних, ресурсів для забезпечення ефективної діяльності системи охорони здоров'я

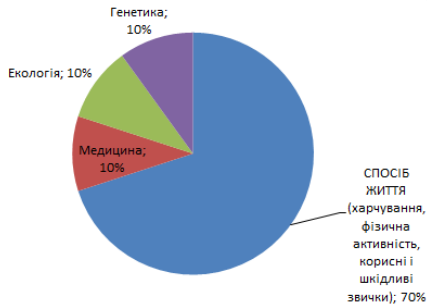


## Суб'єктивні причини

- Низький рівень поінформованості про сучасні медичні технології, засоби збереження здоров'я та активного дозвілля
- Недбале ставлення до власного здоров'я та небажання самим бути відповідальними за стан свого здоров'я
- Наявність шкідливих звичок



## Фактори впливу



## Піклування про здоров'я

**Контроль за артеріальним тиском — завдання, яке стоїть перед кожним, хто хоче дожити до здорової старості**



## Завдання PR-кампанії

Надання населенню інформації щодо важливості та необхідності контролювати свій артеріальний тиск



## Алгоритм дії для збільшення впливу на результат кампанії

- Правильне визначення проблеми – встановлює чіткі орієнтири і межі майбутньої роботи, спрямовує на пошуки необхідної і достатньої інформації
- Збирання первинної та вторинної інформації та перевірка правильності її вибору – статистика, демографія та інше
- Аналіз зібраної інформації та аналіз даних, SWOT-аналіз
- Визначення цільових аудиторій та стейкхолдерів
- Визначення SMART цілей та ключових повідомлень
- Визначення термінів, бюджету, каналів комунікації
- Отримання висновків, які і стали частиною PR-плану



## SWOT – аналіз PR-кампанії

### Переваги:

- Серед стейкхолдерів існує розуміння необхідності екстрених мір по зміні ситуації від байдужого до дбайливого ставлення до власного здоров'я
- Відома кількість людей, які потенційно мають проблеми з високим тиском
- Відомі причини, які спричиняють захворювання та фактори ризику виникнення хвороби
- Відомий взаємозв'язок між профілактикою хвороби та зниженням ризиків хвороби
- Наявна Державна програма запобігання та лікування серцево-судинних і судинно-мозкових захворювань
- Відомі потенційні групи ризику

## SWOT – аналіз PR-кампанії



### Слабкі сторони:

- Недостатній рівень обізнаності населення з приводу причин виникнення хвороби та факторів ризику
- Відсутність профілактичних програм щодо обізнаності населення з приводу профілактичних заходів задля здорового життя
- Відсутність системних інформаційних та PR –кампаній з приводу зниження ризиків серцево-судинних хвороб взагалі та гіпертонії зокрема
- Недостатній рівень фінансування профілактичних програм обстеження
- Низький рівень загальної культури населення в питаннях відповідальності за власне здоров'я

## SWOT – аналіз PR-кампанії



### Можливості:

- Підвищення обізнаності населення з приводу ризиків серцево-судинних захворювань
- Підвищення обізнаності з приводу зв'язку між необхідністю контролю за артеріальним тиском та попередження розвитку гіпертонії
- Формування у населення відповідальності за стан власного здоров'я

## SWOT – аналіз PR-кампанії



### Небезпеки:

- Відсутність зрозумілої та чіткої стратегії держави щодо створення умов для профілактики серцево-судинних захворювань
- Відсутність фінансування на інформаційні кампанії щодо обізнаності населення з приводу збереження здоров'я та запобігання серцево-судинних захворювань
- Відсутність сприйняття людського життя та здоров'я як однієї з основних цінностей в державі

## Основні висновки



- В країні не існує доступної та зрозумілої системи інформування про ризики та небезпеки, пов'язані зі станом здоров'я
- Населення недбало ставиться до власного здоров'я
- Якість життя та здоров'я кожного ніколи не були пріоритетними в системі цінностей ані держави, ані людини



## Головний висновок



Маємо низьку поінформованість населення щодо необхідності слідкувати за артеріальним тиском як способом вчасного звернення за медичною допомогою, запобігання гіпертонії, інвалідизації та ранньої смерті



## Фактори – напрямки - вплив



- Високий тиск – основна небезпека
- Лише зміна звичок може призвести до покращення стану здоров'я
- Наявність статистичних та демографічних даних, які дозволяють визначати аудиторії, вплив на яких матиме результати





## Аналіз потенційних ризиків та кризових ситуацій



### Ризик 1.

Починаючи PR-кампанію, ми можемо зіткнутися з неготовністю медичних закладів надавати медичну допомогу чи проводити профілактичну роботу в великих масштабах

#### Можливість пом'ягшення ризику:

Партнерство з медичними закладами та органами влади в плані готовності у пошуку резервних можливостей для надання профілактичної та медичної допомоги пацієнтам

## Аналіз потенційних ризиків та кризових ситуацій



### Ризик 2

Населення може сприйняти досить скептично заклики щодо контролю артеріального тиску і, як наслідок, ігнорувати такі дії через неможливість/недоступність медичного обстеження і лікування в разі необхідності

#### Можливість пом'ягшення ризику:

Перемовини та партнерство з малим та середнім бізнесом, який зацікавлений в зменшенні втрат від хвороб працівників -регулярні профілактичні обстеження

## Аналіз потенційних ризиків та кризових ситуацій



### Ризик 3

PR-кампанія може зіткнутися з неготовністю суб'єктів ринку надавати необхідні послуги, створювати мобільні пункти, розповсюджувати просвітницьку літературу, відкрити ринок тонометрів хорошої якості та прийнятної ціни

#### Можливість пом'ягшення ризику:

Просвітництво, залучення позабюджетних коштів, організація краудфандингу

## Аналіз потенційних ризиків та кризових ситуацій



### Ризик 4

Рівень економіки та зубожіння населення не всім категоріям дозволяє правильно та якісно харчуватися та вести здоровий спосіб життя, займатися фізкультурою – людей можуть дратувати подібні повідомлення

#### Можливість пом'ягшення ризику:

Пошук та транслявання історій звичайних людей, які змінили своє ставлення до здоров'я і, як наслідок, убезпечили себе від серйозних проблем зі здоров'я – “історії таких, як ти”

## Аналіз потенційних ризиків та кризових ситуацій



### Ризик 5

Кампанія може не змінити нагальний стан справ за відведений їй час і розчарувати не надто оптимістичними результатами

#### Можливість пом'ягшення ризику:

Особливо ретельно планувати результати, звертаючи увагу на конкретність, досяжність і вимірюваність

## Первинні аудиторії - потенційні групи ризику



- Всі, хто ведуть шкідливий спосіб життя
- Всі, хто мають спадкову схильність (генетика)
- Чоловіки, віком від 45 років



## Аудиторії, які необхідно залучити для впровадження PR-кампанії /стейкхолдери:



- керівництво медичними закладами
- лікарі
- власники аптек, де можна вимірювати тиск
- місцева влада
- лідери думок у різних галузях суспільної діяльності
- громадські організації
- політики
- топ-персони в сфері культури, шоу-бізнесу, відомі спортсмени, актори
- медіа
- парламентарі, Міністерство охорони здоров'я України
- люди, які мають свої персональні історії

## Комунікаційна стратегія PR-кампанії



### Мета кампанії

Вплинути на формування у населення звички відслідковувати, контролювати та підтримувати свій артеріальний тиск на сприятливому рівні



## Комунікаційна стратегія PR-кампанії



### Завдання кампанії

- Підвищити обізнаність щодо необхідності регулярно контролювати свій артеріальний тиск задля забезпечення себе від серцево-судинних захворювань взагалі та гіпертонії зокрема, підвищити якість свого життя
- Домогтися розуміння у цільових аудиторій необхідності піклуватися про стан власного здоров'я



## Комунікаційна стратегія PR-кампанії



### Основне повідомлення кампанії Який у тебе артеріальний тиск?



## Комунікаційна стратегія PR-кампанії



### Ключові повідомлення кампанії:

- Зупинити серцеву катастрофу можливо – вимірюй та знай свій тиск!
- Перевір свій артеріальний тиск!
- Якщо твій тиск 140/90 і більше – негайно звернися до лікаря. Не вкорочуй собі життя!
- Кожний третій українець має підвищений тиск, але не знає про це. Перевір свій тиск!



## Комунікаційна стратегія PR-кампанії



### Розуміння кінцевих цілей PR-кампанії

- Донесення знань та інформації з приводу важливих факторів, які впливають на серцево-судинні захворювання
- Формування у населення розуміння відповідальності за свій стан здоров'я, на яке, окрім об'єктивних чинників (стать, вік, спадковість), досить сильно впливає спосіб життя та дбайливе, відповідальне ставлення до себе
- Змінити власну поведінку, яка знизить фактори ризику виникнення гіпертонії



## Оцінка результату кампанії (кількісна)



- Кількість та географія залучення партнерських організацій до PR- кампанії;
- Залучення додаткового фінансування від партнерських організацій та від краудфандингу;
- Кількість та покриття медіа (принт-медіа, сайти, телеканали), залучених до кампанії;
- Кількість повідомлень, соціальних роликів, інформаційних буклетів/листочок, лайт-боксів та білл-бордів, які були створені під час кампанії;
- Кількість повідомлень в соціальних мережах, розміщених з відповідним хештегом;
- Статистичні дані щодо динаміки звернення в мобільні пункти вимірювання тиску, купівлі портативних тонометрів;
- Статистичні дані лікарень та амбулаторій по країні;
- Статистичні дані по захворюваності та інвалідизації населення;
- Статистичні дані щодо смертності населення від серцево-судинних захворювань .



## Оцінка впливу кампанії (якісна)



- Контент-аналіз повідомлень на предмет емоційної складової в соціальних мережах;
- Наявність персональних історій, які з'явилися в медіа та в соціальних мережах;
- Участь відомих персон у PR- кампанії щодо необхідності контролю тиску;
- Обізнаність та зміна поведінки в цільових аудиторіях.



## Тривалість та бюджет кампанії



Тривалість кампанії – 1 рік

3 етапи:

2 місяці активні дії по запуску кампанії та приверненню уваги до проблеми

8 місяців – підтримка динаміки кампанії, розповсюдження інформаційних матеріалів, зовнішня реклама, соціальні ролики.

2 місяці - фіксування певних результатів, отримання статистичних даних

Бюджет кампанії – ?????? гривень



## А ви знаєте свій тиск?



## Бережіть себе – ви того варті!



I ♥  
PR

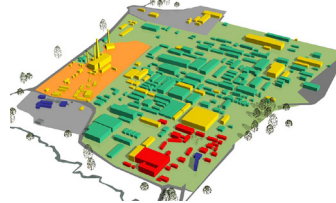
## Стратегія місцевого розвитку



### Базовими видами планувальних документів на місцевому рівні є:



- Стратегія місцевого розвитку;
- Просторові програми (Генеральні плани населених пунктів);
- Щорічні програми соціально-економічного розвитку та культурного розвитку території.



### Основні принципи стратегічного планування



- Орієнтація на потреби та інтереси людей
- Консенсус щодо довготермінової мети (бачення) розвитку території
- Усебічність та цілісність
- Спрямованість на чіткі бюджетні пріоритети
- Проведення комплексного аналізу стану розвитку територіальної громади



## Основні принципи стратегічного планування



- Обов'язковість моніторингу та оцінювання
- Наявність відповідальності та лідерства на місцевому рівні
- Наявність впливової провідної установи та висока готовність органів влади дотримуватись зобов'язань
- Розбудова існуючих механізмів і стратегій
- Активна й ефективна участь
- Зв'язок між національним та місцевим рівнями

## Стратегія повинна



Мати ясні цілі – їх досягнення є вирішальним для загального результату місцевого розвитку



## Стратегія повинна



Підтримувати громадські ініціативи



## Стратегія повинна



Концентрувати головні зусилля в потрібний час  
у потрібному місці



## Стратегія повинна



Передбачати таку гнучкість поведінки, щоб використовувати  
мінімум ресурсів для досягнення максимального  
результату



## Стратегія повинна



Визначати скоординоване керівництво



## Стратегія повинна



Окреслювати коректний порядок дій



## Стратегія повинна



Забезпечувати гарантовані ресурси



## Принципи стратегічного планування



Об'єктивність:

спираючись на попередні досягнення, досвід та об'єктивну інформацію, зібрану під час розроблення стратегії



## Принципи стратегічного планування



Цілепокладання:  
чітке формулювання мети та конкретних стратегічних цілей



## Принципи стратегічного планування



Результативність:  
спрямування всіх заходів, внесених до стратегії на досягнення поставлених цілей



## Принципи стратегічного планування



Ефективність:  
визначення кількісного виразу співвідношення витрат і результатів поліпшення економічного та соціального стану території



## Принципи стратегічного планування



Пріоритетність:  
включення до стратегії головних напрямків, реалізація яких забезпечить розвиток території



## Принципи стратегічного планування



Компетентність: забезпечення відповідності кола питань, на вирішення яких спрямована стратегія та компетенції органів управління територіальним розвитком



ukraine.gov.ua

## Принципи стратегічного планування



## Принципи стратегічного планування



Комплексність: створення диверсифікованої та інноваційної економічної структури, базованої на соціальному консенсусі



## Принципи стратегічного планування



Спадкоємність: залучення до процесу розроблення представників усіх зацікавлених сторін задля забезпечення спадковості в реалізації розробленої стратегії



## Принципи стратегічного планування



Альтернативність: опрацювання альтернативних варіантів стратегії



## Принципи стратегічного планування



Прозорість: забезпечення прозорості процесів розроблення та реалізації стратегії, широке висвітлення їх у ЗМІ, залучення до них зацікавлених сторін



## Принципи стратегічного планування



Ситуаційність: виявлення, оцінка, врахування впливу внутрішніх чинників та зовнішнього середовища, можливих варіантів розвитку залежно від їх комбінації



## Організаційне забезпечення стратегічного планування



Робоча група:

- депутати місцевої ради;
- керівники управлінь (відділів) виконкому;
- керівники (представники) громадських організацій;
- представники місцевого бізнесу;
- керівники органів самоорганізації населення;
- представники місцевих ЗМІ;
- інші представники місцевої еліти, агентств регіонального розвитку, залучені експерти, консультанти

## Досвід українських міст



Залучення громадян до стратегічного планування є необхідним та ефективним на різних рівнях цього процесу, а саме:

- територіальна громада має бути в курсі того, що відбувається (інформаційний рівень участі);
- активна частина громади повинна мати можливість вносити свої пропозиції і мати гарантії, що ці пропозиції будуть почуті (консультативний рівень участі);
- компетентна частина територіальної громади («місцева еліта») повинна мати можливість безпосередньо брати участь у процесах розробки і реалізації стратегії (партнерський рівень участі).

## Методи аналітичної діяльності



1. Соціально-економічний аналіз
2. Порівняльний аналіз
3. SWOT- аналіз
4. PESTLE-аналіз
5. Соціологічний аналіз



## Інформаційна основа для проведення аналізу



- Генеральний план розвитку території, інша існуюча містобудівна документація;
- дані управління (відділу) економіки адміністрації та виконавчого комітету місцевої ради;
- програми соціально-економічного розвитку та окремих сфер і звіти про їх виконання;
- дані Державного комітету статистики України та його місцевих підрозділів;
- дані галузевих міністерств та відомств, якщо їх профільні підприємства знаходяться на даній території;
- інформація банків;



## Інформаційна основа для проведення аналізу



- результати соціологічних досліджень;
- результати наукових досліджень, що стосуються даної території; • матеріали засобів масової інформації;
- дані земельного кадастру;
- соціально-економічний паспорт території;
- дані метеостанції;
- матеріали краєзнавчого та інших музеїв;
- інша інформація публічного користування.

## Профіль громади



Профіль громади – це детально викладений документ, у якому здійснений аналіз та оцінка фактичного стану розвитку території у динаміці (аналізуються, як правило, п'ять попередніх років)



## Профіль громади



Інформація про:

- історію території (коротко);
- географічне розташування, оточення території;
- природно-ресурсний потенціал, у тому числі кліматичні умови (температурний режим, опади, вологість повітря, вітри, тощо);
- демографічну ситуацію;
- особливості соціально-економічного розвитку в динаміці;

## Профіль громади



- рівень життя населення та його ділову активність;
- особливості господарського комплексу території – промисловість, будівельний комплекс, транспорт;
- соціальну інфраструктуру міста (розвиток підприємств комунальних послуг, система освіти, культури, охорони здоров'я, спорту та туризму);
- комунальну власність та приватизацію;
- ринок землі та земельні відносини;
- екологічну ситуацію та охорону навколишнього середовища;

## Профіль громади



- фінансово-бюджетну ситуацію та інвестиційний клімат;
- політичну ситуацію;
- систему управління місцевим розвитком;
- розвинутість мережі та дієвість громадських організацій, органів самоорганізації населення, рівень співпраці влади з громадськими організаціями, приватними структурами;
- ступінь відкритості влади, рівень довіри населення до неї

## SWOT-аналіз місцевого розвитку



Сильні сторони: добре розвинута освітня інфраструктура; висококваліфікована робоча сила; достатня кількість малих і середніх підприємств; висока питома вага природоохоронних територій.

Strengths  
Сильні сторони



Weakness  
Слабкі сторони



Opportunities  
Можливості



Threats  
Загрози



## SWOT-аналіз місцевого розвитку



Слабкі сторони: високі темпи старіння населення; недостатній рівень залучення зовнішніх і внутрішніх інвестицій; низький рівень впровадження наукових розробок; застаріла інфраструктура; відсутність єдиної маркетингової стратегії



## SWOT-аналіз місцевого розвитку



Шанси: розширення мережі науково-дослідних установ; зростання експортної активності місцевих підприємств; розвиток зеленого туризму



## SWOT-аналіз місцевого розвитку



Ризики: відтік молодих, кваліфікованих працівників; відсутність знань щодо сучасних методів менеджменту у представників влади та працівників підприємств; загроза природоохоронним зонам



## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЦІЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ



1. Стратегічне бачення – довгостроковий горизонт (10–15 років).
2. Пріоритети місцевого розвитку – довгостроковий горизонт (10–15 років).
3. Стратегічні цілі – середньостроковий горизонт (3–5 років).
4. Оперативні цілі – короткостроковий горизонт (1–3 роки).

## ВАЖЛИВО!



Забезпечити широке залучення місцевої громадськості до процесу обговорення Стратегічного бачення



## Дієвими формами організації громадської участі є:



- “гарячий” телефон;
- громадські приймальні;
- опитування, фокус-групи;
- громадські слухання;
- робочі і тематичні групи з підготовки рекомендацій;
- інтерактивні теле- і радіодебати;
- місцевий референдум;
- голосування через ЗМІ.

## Загальне правило перевірки правильності стратегії



ЯКЩО ВАШУ СТРАТЕГІЮ МОЖНА ЗАСТОСУВАТИ ДО ІНШОЇ ТЕРИТОРІЇ,  
ТО ЦЕ НЕПРАВИЛЬНО СФОРМОВАНЕ БАЧЕННЯ



## ЯКЩО УНІКАЛЬНІСТЬ ТЕРИТОРІЇ БУДЕ ЗНАЙДЕНА



ЖОДНА ЗМІНА КЕРІВНИЦТВА, ЖОДНА ЗМІНА ЗОВНІШНІХ УМОВ НЕ  
ЗМІНЯТЬ РУХ У НАПРЯМКУ ВПЕРЕД



## Приклади Стратегічних бачень



Бердянськ – місто зі стабільним добробутом населення,  
розвинутою промисловістю. Курорт для сімейного відпочинку і  
туризму.



## Приклади Стратегічних бачень



Кам'янець-Подільський – культурно-освітній і туристичний центр, екологічно чисте місто з розвинутою переробною промисловістю і сферою послуг та високим рівнем життя громадян.



## Приклади Стратегічних бачень



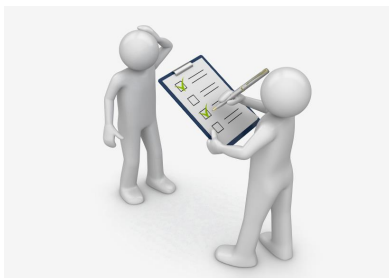
Куп'янськ – центр логістики, безпечного бізнесу, розвинутої системи послуг, активного відпочинку і туризму.



## Критерії оцінювання



1. ВІДПОВІДНІСТЬ
2. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ
3. ЕФЕКТИВНІСТЬ
4. ЕКОНОМІЧНІСТЬ
5. СТАЛІСТЬ



## Показники результативності



Приклади:

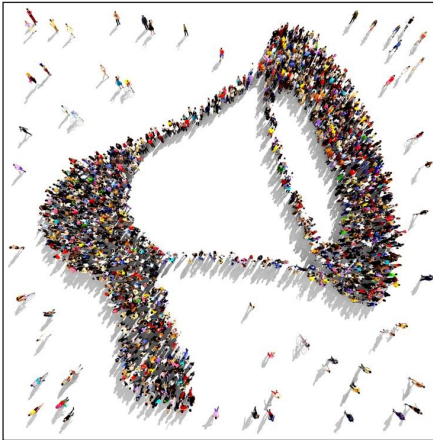
- кількість безробітних, які пройшли програму перенавчання;
- кількість побудованих за рік шкіл;
- ступінь чистоти міста становить 60% від «нормального» рівня, проте за мету було прийнято 75%



**Чути і слухати**



**Бачити**



## Розмовляти