

ЗАТВЕРДЖЕНО

рішення шістдесят третьої сесії
міської ради VII скликання

23 травня 2019 року №26

**Комунікаційна стратегія Бердянської міської ради
та її виконавчих органів**

Комунікаційна стратегія Бердянської міської ради та її виконавчих органів підготовлена в рамках діяльності проекту міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС), який впроваджує Федерація канадських муніципалітетів (ФКМ) за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади.

Автори:

Дмитро Коник

Андрій Сусленко

Упорядник: Дмитро Коник

Зміст Стратегії є виключно думкою авторів та не обов'язково відображає офіційну позицію Міністерства міжнародних справ Канади.

Будь-яку частину Стратегії не можна відтворити або використати в жодний спосіб без відповідного посилання на першоджерело і Проект ПРОМІС.

Повне відтворення тексту дослідження в будь-якій формі можливе лише з письмової згоди Проекту ПРОМІС.



Проект ПРОМІС спрямовано на зміцнення муніципального сектору в Україні, впровадження ефективного демократичного управління та прискорення економічного розвитку шляхом підвищення спроможності українських міст у сфері демократизації врядування та місцевого економічного розвитку; створення сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу; підтримки процесу децентралізації та інтегрованого планування розвитку на місцевому, регіональному та національному рівнях.

Зміст

1.	ВСТУП. ЗАВДАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ.....	4
2.	СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ.....	5
	2.1. SWOT АНАЛІЗ.....	8
	2.2. АНАЛІЗ СТЕЙКХОЛДЕРІВ.....	12
	2.3. ДЖЕРЕЛА ТА КАНАЛИ КОМУНІКАЦІЇ.....	13
	2.4. ОСОБЛИВОСТІ СПРИЙНЯТТЯ ІНФОРМАЦІЇ ЦІЛЬОВИМИ АУДИТОРІЯМИ.....	14
	2.5. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ КАМПАНІЙ.....	14
3.	ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ.....	15
	3.1. ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ ТА ГРУПИ В РАМКАХ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ.....	15
	3.2. ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВИХ АУДИТОРІЙ.....	15
4.	КОМУНІКАЦІЙНІ КАМПАНІЇ В РАМКАХ СТРАТЕГІЇ МІСТА.....	20
5.	ПЛАН МОНІТОРИНГУ ДЛЯ ВИМІРЮВАННЯ КОНКРЕТНИХ ЦІЛЕЙ.....	22

1. Вступ. Завдання комунікаційної стратегії

Комунікаційна стратегія Бердянської міської ради та її виконавчих органів покликана сформуванати ефективну інформаційну взаємодію із населенням міста, представниками організацій громадянського суспільства та підприємцями. Комунікаційна стратегія сприятиме створенню системної, стійкої і послідовної взаємодії із цільовими групами, що відповідає пріоритетним напрямкам діяльності міської ради та її стратегічним завданням щодо розвитку потенціалу міста, вирішенню нагальних економічних та соціальних питань місцевої громади.

Комунікаційна стратегія має на меті:

- підвищити поінформованість цільових груп та інших зацікавлених учасників про діяльність міської влади;
- налагодити ефективну інформаційну взаємодію між міською владою та цільовими групами, зацікавленими у практичному впровадженні проектів, спрямованих на підвищення економічного та соціального добробуту міста та його мешканців, а також на розвиток у місті громадянської культури, що ґрунтується на взаємоповазі та суспільному діалозі;
- посилити впізнаваність, зміцнити репутацію міської ради та її виконавчих органів як інституції, що має стратегічне бачення розвитку міста, реалізує конкретні проекти в інтересах міста та дослухається в цьому до думки мешканців міста.

Завдання комунікаційної стратегії:

- сформувати стійкий і стабільний інтерес цільових груп до діяльності міської влади з вирішення нагальних економічних та соціальних проблем міста;
- реалізувати цільові комунікаційні кампанії щодо підвищення обізнаності цільових груп;
- налагодити ефективну систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій міської ради та її виконавчих органів із цільовими групами.

Використовуючи сучасні методи планування та впровадження комунікаційних кампаній, необхідно забезпечити ефективну комунікацію з усіма пріоритетними цільовими аудиторіями, і завдяки цьому отримати їхню підтримку дій міської влади. Важливо також використати для ефективної комунікації весь наявний потенціал міської влади та комунальних підприємств і закладів. У ході проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед населення необхідно якомога ширше використовувати методи двосторонньої комунікації, тобто відстежувати реакцію представників цільових аудиторій на ті чи інші рішення уряду, міської ради, інших центральних та місцевих органів влади, задля того, щоб враховувати думку населення у розробці подальших рішень.

Важливим є налагодження продуктивної співпраці органів міської влади з представниками громадських організацій, підприємцями та лідерами громадської думки з метою обговорення, прийняття та втілення ефективних управлінських рішень задля соціального та економічного розвитку міста, становлення довіри та громадянського миру між всіма соціальними групами міста.

2. Ситуаційний аналіз

Ситуаційний аналіз чинної системи комунікації Бердянської міської ради та її виконавчих органів проведений консультантом проекту ПРОМІС Дмитром Коником. У ході виконання завдання консультант здійснив робочу поїздку до м. Бердянськ 20-23 червня 2018р. Додатково медіа-експерт проекту ПРОМІС Андрій Сусленко провів аналіз медіа-середовища, проаналізувавши публікації місцевої преси, а також публікації в Інтернет-середовищі, в тому числі на міжнародних ресурсах. Для проведення ситуаційного аналізу була підготовлена спеціальна анкета з метою вивчення чинної системи збору, аналізу та розповсюдження інформації, найбільш актуальних тем, що хвилюють міську владу та членів громади, а також оцінку потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації в галузі комунікації.

У ході поїздки 20-23 червня 2018р. консультант проекту ПРОМІС Дмитро Коник на основі стандартизованої анкети провів глибинні інтерв'ю з 13 працівниками структурних підрозділів міського виконавчого комітету, котрі тією чи іншою мірою задіяні в комунікаційних процесах. Додатково консультант провів експертні інтерв'ю з представниками громадських організацій (4 респонденти), журналістами (5 респондентів) та підприємцями (5 респондентів). Також за участю працівників структурних підрозділів виконавчого комітету був проведений мозковий штурм (брейнстормінг) з метою визначення найбільш актуальних питань діяльності міської влади, які потребують розробки та впровадження комунікаційних кампаній з різними групами громадськості.

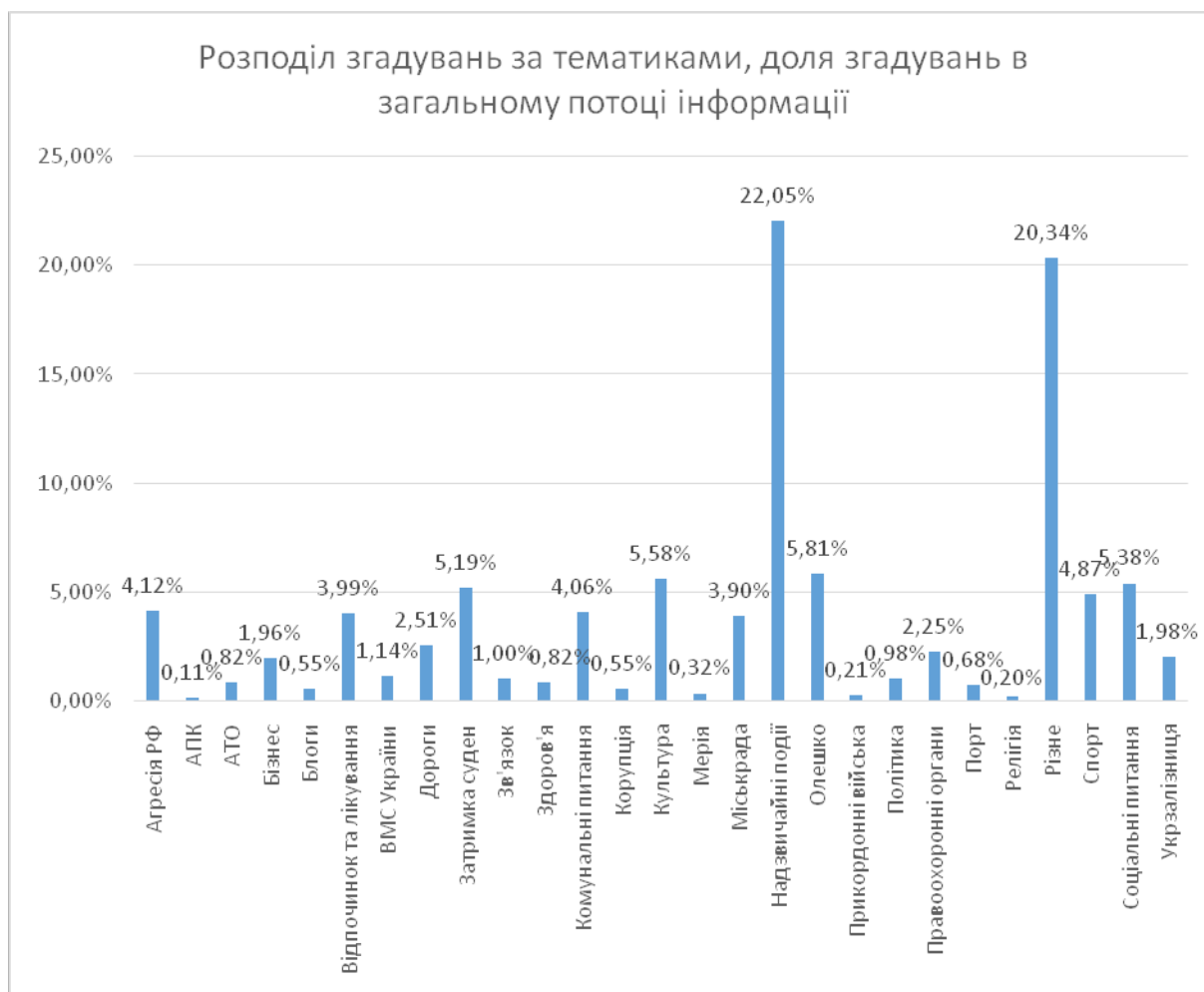
Аналіз системи комунікацій Бердянської міської ради та її виконавчих органів показав, що керівництво міста приділяє велику увагу інформуванню населення. Протягом останніх років істотно зросла кількість та якість інформації, що поширюється різними каналами комунікації. Слід відзначити дедалі зростаючу активність міського голови щодо інформування громадськості. Міський голова, інші керівники і відповідальні спеціалісти міської ради та її виконавчих органів на регулярній основі надають інтерв'ю та коментарі представникам засобів масової інформації. Міська влада регулярно проводить громадські слухання з метою обговорення найбільш актуальних та вразливих питань життєдіяльності міста. Робота зі зверненнями громадян та надання відповідей на інформаційні запити здійснюється відповідно до законодавства та на належному професійному рівні. Бердянська міська рада та її виконавчі органи мають високопрофесійний персонал, що добре розуміє необхідність системної роботи із засобами масової інформації та громадськістю.

Аналіз системи комунікації Бердянської міської ради та її виконавчих органів проведений на основі глибинних інтерв'ю з представниками структурних підрозділів міськвиконкому, експертних інтерв'ю з представниками стейкхолдерів (громадські організації, бізнес та медіа), контент аналізі матеріалів наданих прес-службою та відділом реклами курорту та туризму, аналізі веб-ресурсів Бердянської міської ради (власні веб-сайти, сторінка в Facebook, у тому числі персональна сторінка міського голови в Facebook). На основі цих даних підготовлено SWOT-аналіз комунікаційної діяльності Бердянської міської ради, а також аналіз взаємодії із зацікавленими сторонами (Аналіз стейкхолдерів).

У рамках проведення ситуаційного аналізу консультантами проекту ПРОМІС було проведене дослідження медіа активності навколо міста Бердянськ за період з 1 березня 2018 по 3 серпня 2018 року. Для цієї роботи були відібрані джерела всеукраїнської та регіональної преси, Інтернету, інформаційних агентств, телебачення та соціальних мереж. Загальна кількість згадувань за досліджуваний період: 14 300 одиниць.

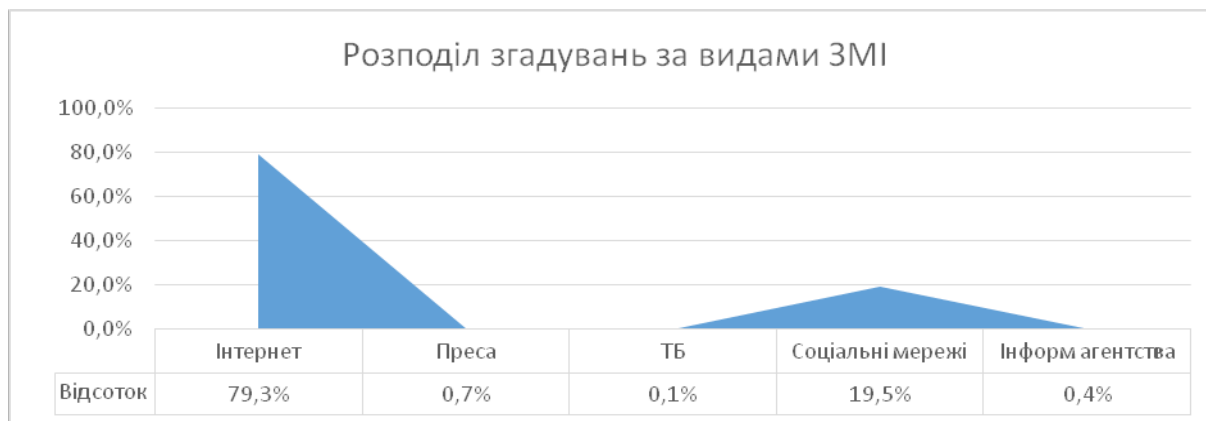
Аналіз медіа-поля засвідчив суттєве зростання кількості та якості інформації про Бердянськ, що поширюється різними каналами комунікації (веб-сайт, Facebook сторінка, YouTube сторінка, інформування в декількох онлайн-медіа). Слід відзначити дедалі зростаючу активність відповідальних спеціалістів міськвиконкому, які на регулярній основі надають інтерв'ю та коментарі представникам засобів масової інформації, активно інформують та спілкуються з членами громади через соціальні мережі. З нашого дослідження можна зробити

висновок, що найбільш активним у медіа просторі є Олексій Холод, секретар Бердянської міської ради. Його цитують у ЗМІ найчастіше.



Діяльність Бердянської міської ради висвітлюється, більшою мірою, в локальних та регіональних медіа. Найактивніше про події навколо міста повідомляють декілька ресурсів: pro.berdyansk.biz, brd24.com, 06153.com.ua, zp.depo.ua, 1news.zp.ua, berdyansk.net. Можна сказати, що тональність подачі інформації, яка стосується або відноситься до міської ради, змішана. Якщо говорити про резонансні та скандальні теми, в яких згадується міська рада, то це такі теми: стан доріг у місті та на шляху від Запоріжжя до Бердянська; проблеми з надмірним накопиченням сміття, його вивозом та стихійними звалищами; питання обходження конкурсних процедур та аукціонів для замовлення певних типів робіт; питання комфорту туристів та туристичних можливостей міста; безконтрольні зграї собак. Також слід зауважити, що свою діяльність міська рада веде досить прозоро: населення інформується, відео-запис нарад є у вільному доступі в Інтернеті та соціальних мережах.

Найбільша доля згадувань припадає на *Інтернет-видання* (79,3%) та *соціальні мережі* (19,5%). У загальнонаціональних медіа (Новое Время, 5 канал, ТСН, 24 канал, РБК, Уніан та Укрінформ) Бердянськ згадується в декількох аспектах: як привабливий туристичний напрямок (а за версією Google — один з найпопулярніших напрямків для українців), що має потенціал випередити Одесу; конфлікт з РФ; події в Азовському морі; судноплавство; стан доріг у Запорізькій області. Бердянська міська рада майже не згадується.



Аналіз соціальних мереж показав, що Бердянська міська рада та мешканці міста найбільш активні у мережі Facebook. Особливо виділяються декілька груп, де відбувається обговорення актуальних для міста питань: "Бердянск online - главные новости", "Твій Бердянськ", "Бердянськ (Бердянск, Verdyansk)", "Brd24 Бердянск". Традиційно, найактуальнішими є декілька типів матеріалів: туристична привабливість міста (промоція міста); стан доріг у місті та в області; проблеми зі сміттям у місті (комунальні питання). Тональність проявів частіше нейтральна, з елементами конструктивного підходу. Відзначимо, що такі групи часто використовують не для інформування, а задля прямої реклами.

Бердянська міська рада у мережі Facebook активно веде свою сторінку, інформуючи громаду про перебіг подій та рішень міської ради, проведення засідань, нарад тощо. Варто зазначити, що окрім міської ради у цій соціальній мережі представлено лише декілька міських установ (зокрема, відділ освіти, відділ культури, управління праці та соціального захисту населення, управління ЖКГ).

В англomовному сегменті Бердянськ згадується в декількох аспектах: як місто туристичної привабливості — про Бердянськ достатньо інформації на загальновідомих ресурсах таких як Wikipedia та Tripadvisor, а також на окремих ресурсах, які було створено в Україні: Discover Ukraine, Ukrainer, Inspirock, UkraineTrek та інші. Окремо відзначимо, що інформація про місто присутня в одній з найбільших енциклопедій світу, Британіці. Відзначимо, що ці українські англomовні ресурси дають значну кількість глибокої інформації щодо міста та регіону для можливих туристів як у вигляді текстових матеріалів, так і у вигляді професійно відзнятих та змонтованих фото та відео матеріалів. На вищезазначених ресурсах можна знайти детальну інформацію про місто, туристичні поради, маршрути, способи дістатися міста, переваги відпочинку у Бердянську та інше. Відзначимо, що основне запитання про місто Бердянськ, яке ставлять майбутні туристи на сайті Tripadvisor, таке: "Як дістатися до Бердянська з Києва, Одеси чи Запоріжжя?". На сайті Tripadvisor надається більше 50 пропозицій житла у місті Бердянськ. У той же час, на найбільшому туристичному ресурсі оренди житла Booking.com Бердянськ представлений більш ніж 60 об'єктами нерухомості, велика частина з них у доступному діапазоні цін та з пристойним рейтингом і на липень-серпень 2018 року значна частина з них вже зайнята.

Щодо суспільно-політичних медіа, то інформація про місто з'являється на таких англomовних ресурсах як Kyiv Post, Newsweek, The Ukrainian Weekly, Jamsetown Foundation, а також у національних новинних мережах Уніан та Укрінформ, Телеканал 112, що перекладені англійською мовою. Ключові теми: військова агресія Російської Федерації та пов'язані з цим новини (у тому числі про морські навчання в Азовському морі), а також про те, як живуть

переселенці. Окремо відзначимо, що Бердянська міська рада згадується і на сайті Делегації Європейського Союзу в Україні в контексті проекту щодо внутрішньо переміщених осіб.

Відзначимо також бізнес орієнтовані медіа. Бердянськ часто згадується в англійськомовних медіа як важливий морський порт для бізнесу (особливо аграрного). Також зазначимо, що англійськомовна версія офіційного веб-сайту Бердянської міської ради потребує значного доопрацювання.

Консультантами зроблено висновок, що висвітлення діяльності міськвиконкому здійснювалося послідовно та з дотриманням стандартів журналістської етики. Політична ангажованість авторів матеріалів у висвітленні пріоритетних тем для міста за період дослідження не є очевидною.

Найгострішими темами залишаються тарифи ЖКГ; не використовуються можливості (наприклад, наявність порту); гальмуються підприємці та розвиток бізнесового напрямку; скандальна тема вбивства активіста Олешко негативно вплинула на загальний імідж міста; дороги та корупція навколо них; навчання ВМС лякають відпочиваючих; багато людей тоне; боротьба з наркотиками; діяльність браконьєрів на морі. Кількість соціальних питань, що вирішуються, є незначною. Над ними працюють і висвітлюють, але в загальному потоці інформації вони губляться та втрачають свою значимість. Непогано розвинений спорт у Бердянську, проходить досить багато фестивалів та культурних заходів. Але вони також здаються незначними у медійному полі. Вирішення питання з безконтрольними собаками було затягнуто та доведено до широкого розголосу. Мало уваги приділяється прогресивним, у плані розповсюдження інформації, соціальним мережам (застарілий підхід). Слід відзначити роботу поліції, яка працює в напрямку організації безпеки для мешканців та гостей міста. Ключовими факторами належної відповіді на ці та інші виклики є розробка продуманої комунікаційної стратегії з урахуванням нових передбачуваних об'єктивних соціально-політичних ускладнень і, з огляду на це, забезпечення безперервної та ефективної комунікації з різними групами громадськості.

Місто Бердянськ прагне бути достойним містом для життя і відпочинку та робить багато в цьому напрямку. Виконавчі органи Бердянської міської ради впровадили, підтримують та вдосконалюють на постійній основі систему управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001, що дозволило міській владі ідентифікувати процеси, необхідні для результативного та ефективного надання послуг населенню міста відповідно до вимог чинного законодавства та очікувань громади, підвищення ефективного функціонування виконавчих органів Бердянської міської ради, управління бюджетними коштами, а також формування позитивного іміджу Бердянської міської ради та її виконавчих органів.

2.1. SWOT Аналіз

У рамках підготовки Комунікаційної Стратегії, консультантами проекту проведено SWOT-аналіз комунікаційної діяльності міської ради та її виконавчих органів. Для аналізу використовувалися дані, що отримані в ході обговорень з керівниками структурних підрозділів та спеціалістами, які відповідають за зв'язки з громадськістю, а також обговорювань з незалежними експертами (журналістами, керівниками НУО та бізнесменами).

Метод SWOT (аббревіатура складена з перших літер англійських слів: сила, слабкість, можливості та загрози) є широко визнаним підходом, що дозволяє провести вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому діє організація.

Використовуючи метод SWOT, вдається встановити зв'язки між сильними та слабкими сторонами діяльності організації, а також зовнішніми загрозами та можливостями. Методологія SWOT передбачає спочатку виявлення сильних та слабких сторін, а також загроз та можливостей, а далі - встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть використовуватися для формування стратегії організації. Результати аналізу приведені на схемі.

Схема. SWOT-аналіз комунікаційної діяльності Бердянської міської ради та її виконавчих органів

“S” Сильні сторони

1. Наявність професійної команди, яка займається питаннями комунікації
2. Наявність значної кількості власних веб-ресурсів
3. Прозорість і відкритість працівників міськвиконкому та документації
4. Оперативне та професійне реагування на інформаційні запити та звернення громадян.
5. Засідання міської ради та її виконавчого комітету, депутатських комісій, апаратних нарад наживо транслюються в мережі Інтернет
6. Проведення міським виконавчим комітетом фестивалю для журналістів та інформаційних турів для туроператорів з різних регіонів України
7. Проведення рекламної кампанії міста в інших містах України

“W” Слабкі сторони

1. Недосконалість існуючих інструментів збирання інформації про стан громадської думки
2. Відсутність системи регулярного моніторингу матеріалів ЗМІ
3. Відсутність постійного майданчика для комунікації між міською владою та громадськими організаціями
4. Комунікація з бізнесом недостатньо дієва
5. Недостатня технічна база для комунікацій (зокрема, техніки для створення відеоматеріалів та коментарів)

“O” Можливості

1. Виявлене бажання зі сторони ключових фахівців міської ради до використання нових підходів у комунікації з громадськістю
2. Підвищення професійності членів команди міської ради у галузі комунікацій та впровадження нових інноваційних підходів
3. Залучення до комунікації представників громадських організацій
4. Використання можливостей органів самоорганізації або комітетів мікрорайонів для комунікації з містянами
5. Підтримка міжнародних організацій

“T” Загрози

1. Політична та економічна нестабільність в Україні
2. Близькість району до військових дій негативно впливає на рішення потенційних інвесторів
3. Велика кількість цільових аудиторій (зарубіжні туристи, іноземні інвестори), доступ до яких обмежений через відсутність необхідних каналів комунікації
4. Існують категорії громадськості, до яких немає доступу через традиційні канали комунікації
5. Пасивність та інертність значної кількості населення міста

Аналіз показав, що однією з сильних сторін системи є наявність професійної та досвідченої команди, яка відповідає за питання комунікації в міськвиконкомі. Прес-служба складається з трьох осіб, усі фахівці мають значний досвід роботи з пресою. Також у міськвиконкомі створено відділ реклами курорту та туризму в кількості трьох осіб, які відповідають за проведення рекламних кампаній. У той же час є очевидним, що дані служби мають більше координувати власну роботу.

Також сильною стороною визначено наявність значної кількості веб-ресурсів, серед яких: офіційний сайт міської ради, офіційний туристичний сайт міста, а також сторінки в соціальній мережі - офіційна міськради в Facebook, сторінки прес-служби, відділу культури, відділу освіти

в Facebook, персональна Facebook-сторінка міського голови В.П. Чепурного, а також Facebook-спільнота "Бердянськ - серце Азова". Згадані ресурси є достатньо активними, розміщують цікаву та актуальну інформацію, проте, на нашу думку, дану інформацію слід краще адаптувати для потреб Інтернет-спільноти. Також буде корисним подавати більш різноманітний контент (відео, мультимедіа тощо).

Великою перевагою є прозорість та відкритість до комунікації зі ЗМІ та громадськістю працівників міської ради та її виконавчого органу, а також повна відкритість та доступність необхідних документів (нормативно-правових документів місцевого рівня, звітів і т.п.). Варто відзначити, що відповіді на будь-які запити надаються вчасно та у повному обсязі, відповідальні за комунікації особи не уникають контакту ні з пресою, ні з членами громади.

Окрім цього, позитивним є оперативне та професійне реагування служб міської влади на звернення громадян та надання необхідної інформації на запити. Очевидно, що ці системи працюють ефективно в рамках існуючого законодавчого поля.

Засідання міськвиконкому, сесій міської ради, депутатських комісій та апаратні наради транслюються в Інтернеті, що сприяє прозорості діяльності місцевого органу та формує його позитивну репутацію серед містян.

Однозначно позитивно можна оцінити практику проведення інформаційних турів в Бердянськ для представників туристичних компаній та операторів. Також є позитивним щорічне проведення всеукраїнського фестивалю для журналістів "Азовське літо". У той же час мусимо наголосити на необхідності визначення пріоритетності у запрошенні учасників таких подій.

Сильною стороною є також проведення рекламних кампаній з промоції Бердянська в інших містах України, які використовують різноманітні рекламні канали та технології. Проте, в ході розробки та впровадження подібних кампаній, є важливим впровадження дієвої системи оцінки ефективності для забезпечення кращої таргетованості рекламних повідомлень.

Серед слабких сторін передусім відзначимо недосконалість існуючих інструментів вивчення стану громадської думки. Попри те, що слід вітати наявність постійно діючого соціального моніторингу задоволеності мешканцями міста рівнем якості послуг, що надаються виконавчими органами Бердянської міської ради, мусимо зазначити, що даний інструмент має обмежені можливості, оскільки може лише інформувати владу про недоліки у наданні послуг (сервісів) населенню.

У той же час міська рада та її виконавчі органи не мають можливість вивчити яким є ставлення містян та окремих груп населення до тих чи інших питань розвитку міста. Відповідно, частина рішень, які стосуються громади, готуються не на основі об'єктивних даних, а виходячи з особистих уявлень керівництва міської влади. До слабких сторін варто віднести і відсутність постійного майданчику для комунікації між міською владою та громадськими організаціями.

Так само відсутність системи моніторингу матеріалів ЗМІ та соціальних мереж є слабкою стороною комунікаційної діяльності міської ради та її виконавчих органів. Очевидно, що наявність регулярного письмового аналізу медіа та публікацій у соціальних мережах сприяла би підвищенню комунікаційної спроможності всієї міської ради.

Варто також відзначити як слабку сторону недостатню довіру та координацію між бізнесом та владою, про що консультантам неодноразово заявляли представники бізнесу. Представники бізнесу також наголошували на необхідності в переході від загальних розмов до конкретних спільних проектів.

Ще однією слабкою стороною, поміченою під час дослідження, варто визнати недостатню технічну базу для комунікації. Брак технічної бази, зокрема телевізійної та студійної відео-техніки, не дає можливість для створення промо- та відео-матеріалів і коментарів.

Варто відзначити те, що в результаті аналізу, консультантами було виявлено зацікавлення ключових фахівців міської ради до використання нових підходів у комунікації з громадськістю. Новітні технології та інноваційні підходи здатні суттєво покращити якість та ефективність комунікацій.

Можливістю також є зацікавлення членів команди міської ради у підвищенні професійності в галузі комунікацій та впровадженні нових інноваційних підходів. На сьогодні Бердянськ є одним із лідерів серед міст України з впровадження рекламних кампаній, проте, на нашу думку, важливо зробити перехід від кількості до якості рекламних повідомлень, більш активно працювати з різноманітними рекламними та маркетинговими інструментами.

Як можливість підкреслена ідея залучення представників громадських організацій до комунікації. Відзначимо, що у м. Бердянськ зареєстровано достатню кількість активних ГО, які можуть стати не лише носіями та втілювачами ідей і проєктів, але й важливим та широким каналом комунікацій з доступом до великого кола громадськості.

Однією з можливостей є також використання для покращання комунікації з громадськістю комітетів самоорганізації населення. Бердянськ має унікальну мережу таких комітетів, які об'єднують небайдужих членів громади, що вже зарекомендували себе як реальна сила. Окрім цього комітети мають змогу комунікувати з тими категоріями населення, які важко охопити традиційними комунікаційними каналами. Тому, на наш погляд, слід більш повно використати потенціал комітетів для комунікації з громадою.

Як можливість також відзначено важливу роль допомоги міжнародних організацій у популяризації процесів реформування. Зокрема, в Бердянську вже реалізовувалася низка проєктів міжнародних організацій і цей досвід можна оцінювати як успішний.

Серед можливих загроз відзначалися проблеми, що пов'язані з політичною та економічною нестабільністю як у цілому в Україні, так і в регіоні. Очевидно, що в короткостроковій перспективі загрози, що пов'язані з політичною нестабільністю, будуть суттєво впливати на комунікаційну діяльність міської ради та її виконавчих органів.

Також серед потенційних загроз є розташування міста відносно недалеко від зони військових дій, що є тривожним сигналом для потенційних інвесторів.

Загрозою може також стати велика кількість цільових аудиторій (особливо зарубіжні) та відсутність надійних комунікаційних каналів для виходу на них. Саме тому міська влада та інші стейкхолдери мають активізувати власну комунікацію на існуючих комунікаційних майданчиках, а також залучати нових партнерів (через проведення прес-турів, розміщення інформації на міжнародних та українських туристичних ресурсах) до передачі інформації про місто.

Ще однією беззаперечною загрозою є наявність таких категорій громадськості, до яких неможливо чи важко донести інформацію через традиційні та звичні канали комунікації. Таким чином значна частина населення може не отримати необхідну інформацію і, відповідно, не матиме змогу взяти участь в обговоренні ідей та проєктів змін, які пропонуються місцевою владою.

Крім того, як загрозу було визначено пасивність та інертність значної кількості населення міста Бердянськ. Громадськість мало зацікавлена у вияві конструктивної ініціативи та у тому, щоб взяти участь, наприклад, у розгляді проєктів рішень, навіть тих, що стосуються безпосередньо їх.

2.2 Аналіз стейкхолдерів

Консультанти проекту ПРОМІС здійснили серію зустрічей з представниками зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у місті. Завданням цих зустрічей був збір необхідної інформації щодо розуміння кожної групи зацікавлених сторін цілей і процесів, пов'язаних із впровадженням комунікаційної стратегії міської влади. У даному документі консультанти надають карту зацікавлених сторін (stakeholders map), а також загальну оцінку взаємодії міської ради із зацікавленими сторонами.

У процесі проведення будь-якої комунікаційної кампанії відбувається співпраця з організаціями, які можуть надати підтримку у проведенні кампанії, а можуть навпаки протидіяти поширенню нової практики або поведінки серед цільових аудиторій. У проектному менеджменті такі організації і особи називаються стейкхолдерами¹. Стейкхолдери мають легітимний інтерес у діяльності відповідної організації, тобто можуть певним чином залежати від її рішень або, навпаки, впливати на її рішення. Стейкхолдерів також іноді називають групами інтересів або групами впливу.

Місцева влада, здійснюючи певні конкретні реформи, неодмінно входить в коло інтересів різноманітних організацій - громадянського суспільства (громадських організацій та об'єднань громадян), бізнесу (великих корпорацій, малого та середнього бізнесу), міжнародних організацій тощо. Дані організації мають власну позицію щодо конкретної реформи, іноді вона не є чітко вираженою, проте об'єктивно існує. Отримати активну підтримку стейкхолдерів можна лише чітко вивчивши їхні інтереси та можливості в даному конкретному питанні.

Стейкхолдери залучаються передусім для підвищення якості та легітимізації рішень місцевої влади. Саме участь недержавних організацій, представників бізнесу та представників різноманітних груп громадськості забезпечує те, що відповідне рішення враховує інтереси різних груп громадськості та ґрунтується на суспільному інтересі.

На жаль, ми змушені констатувати, що в місті не проводиться цілеспрямована, методична робота зі створення та налагодження системи комунікації з основними групами стейкхолдерів. Незважаючи на наявність у структурі міської ради та її виконавчих органів фахівців та спеціалістів з комунікації, робота як із населенням, так і з основними стейкхолдерами проводиться спорадично та несистемно. Це може пояснюватися різними факторами, а саме:

- відсутністю інструментів збирання інформації про стан громадської думки;
- відсутністю системи регулярного моніторингу матеріалів ЗМІ;
- недостатньою координацією комунікаційної діяльності різних підрозділів;
- недостатньою кількістю професійних кадрів;
- відсутністю обговорення із зацікавленими групами громадськості проектів рішень до їхнього прийняття;
- недостатньою технічною базою для комунікацій;
- відсутністю коштів на об'ємну інформаційно-роз'яснювальну роботу з населенням.

Нижче подаємо основні групи зацікавлених сторін та їхні основні характеристики:

¹ Від англ. «stakeholders». Іноді також використовуються терміни «зацікавлені сторони» або «зацікавлені особи»

Група зацікавлених сторін	Задіяність цієї групи в процесі	Рівень розуміння цією групою цілей і процесів	Потенційні ресурси, які ця група може надати в ході виконання проекту	Коментарі
Міська рада, міськвиконком, міський голова,	Розробка місцевих програм. Налагодження інформаційної роботи серед населення.	Високий	Створення належної системи інформування населення Взаємодія з місцевими мас медіа	Система комунікацій міських органів влади потребує більш стратегічного та системного підходу
Місцевий бізнес	Підтримка ініціатив міста, надання пропозицій для залучення потенційних інвестицій, Створення нових об'єктів інфраструктури	Низький	Прояв суттєвої ініціативи у впровадженні чи підтримці важливих проектів для міста;	Очевидною є інертність бізнесу в підтримці ініціатив міста
Громадські організації Молодіжні організації Спортивні організації	Інформування членів громади	Середній	Масштабне інформування, залучення до адвокації, організація толок та проектів	Поки що взаємодія між міською владою та громадським сектором знаходиться на неналежному рівні
Міжнародні організації	Надання методологічної та інформаційної підтримки	Висока	Інформування, навчання, підтримка та популяризація проектів	У місті здійснюються проекти технічної допомоги, які суттєво покращують загальну інформаційну картину. На жаль, результати поки що мало помітні, адже для реалізації проектів має пройти більше часу

2.3. Джерела та канали комунікації

Перш за все слід підкреслити, що, на жаль, практично відсутні повномасштабні соціологічні дослідження на місцевому рівні, що не дає можливості виміряти існуючий рівень обізнаності, ставлення та практик населення міста щодо обраних тем комунікаційних кампаній. Тому наші висновки базуються на результатах експертних опитувань представників міської влади, журналістів, громадських активістів та підприємців, проте, в разі початку реалізації повномасштабної комунікаційної кампанії, ми настійливо рекомендуємо проведення повноцінного соціологічного дослідження.

Очевидно, що міська влада є пріоритетним джерелом детальної інформації та необхідних роз'яснень щодо питань, які порушуватимуться комунікаційними кампаніями. Проте населення більше покладається на мас медіа та близьке соціальне оточення для отримання загальної та практичної інформації. Крім того, для цілої низки цільових аудиторій Інтернет поступово об'єднує обидві функції - надання як роз'яснень, так і загальної інформації.

Центральні друковані видання та телевізійні канали є популярними засобами масової інформації, проте є надто важкими в плані можливості розміщення безоплатної інформації, а також є найдорожчим каналом комунікації в разі розміщення рекламної інформації на платній основі.

Сукупність регіональних ЗМІ (обласні та міські видання, обласні та міські телеканали, місцеве радіо) утворює іншу групу засобів масової інформації із потужним інформаційним впливом на

цільові групи. Значна частка людей віддає перевагу місцевим ЗМІ, адже інформування місцевими ЗМІ є адаптованим до потреб мешканця.

Найбільш прийнятними формами виступів у мас медіа експерти називають: спеціальні передачі на телебаченні, спеціальні матеріали та рубрики в обласній та місцевій пресі, а також випуск буклетів та брошур, що розповсюджуються разом з випусками газет та інших друкованих медіа.

У той же час експерти відзначили велику ефективність каналів міжособистісної комунікації, зокрема, зустрічі працівників міськвиконкому з містянами, громадські слухання, комунікація з громадянами міста через комітети мікрорайонів.

2.4. Особливості сприйняття інформації цільовими аудиторіями

Найменша поінформованість із різних питань діяльності міської влади притаманна наступним групам: особи із початковою та неповною середньою освітою, особи старших вікових груп (понад 70 років), інваліди та малозабезпечені, представники не-студентської молоді.

Вищий рівень поінформованості належить таким групам як: особи із вищою або незакінченою вищою освітою, студенти, соціально активні громадяни (члени громадських організацій, активісти політичних партій та підприємці).

Характеристики користувачів Інтернету є найбільш чіткими: це люди віком до 45 років, студенти або особи із вищою освітою. Інтернет поступово перебирає функції надання як детальної інформації, так і роз'яснень.

2.5. Рекомендації щодо проведення комунікаційних кампаній

Мас медіа різних видів та рівнів відіграють роль привертання уваги до питання, якому присвячена комунікаційна кампанія. Здебільшого їхня функція полягає у наданні загальної інформації щодо цього. Родичі та знайомі займають місце інформаційних посередників, що здебільшого ретранслюють медійні повідомлення.

Міська рада та її виконавчі органи є пріоритетними джерелами для надання детальної інформації та необхідних роз'яснень. Регіональні та місцеві мас медіа допомагають цим структурам донести до кінцевого споживача необхідну інформацію/повідомлення.

Як свідчать дослідницькі результати, в рамках комунікаційної кампанії необхідно впроваджувати заходи з підвищення компетенції співробітників міської ради та її виконавчих органів, а також інших зацікавлених організацій щодо роботи із засобами масової інформації. Зокрема, потребують регламентування комунікація співробітників міської влади в соціальних мережах.

Слід мати на увазі, що ефективність різних джерел та каналів розповсюдження інформації може суттєво змінюватися серед різних груп, що визначаються за рівнем освіти, добробуту, віком, місцем проживання. Отже, комунікаційна кампанія має враховувати такі взаємозв'язки та виходити з комбінації різних джерел, форм та каналів інформування цільових груп.

Брошури та буклети здаються популярними для усіх цільових груп, хоча їх ефективність може знижуватися серед осіб із початковою або неповною середньою освітою. Дієвість регіональних та місцевих друкованих мас медіа також може падати серед згаданої групи. Інтернет починає наздоганяти впливовість традиційних засобів масової інформації серед осіб віком до 45 років, що мешкають у відносно великих містах та мають незакінчену вищу або вищу освіту.

3. Цільова аудиторія

3.1. Цільові аудиторії та групи в рамках Комунікаційної стратегії

Цільові групи	Цільові аудиторії
Лідери думок	<ul style="list-style-type: none"> - Депутати Верховної Ради - Керівники ОДА та депутати обласної ради - Депутати міської ради - Політичні партії - Неурядові організації, релігійні та громадські організації - Національні товариства - Впливові члени громади та громадські активісти - Члени комітетів мікрорайонів та керівники ОСББ - Міжнародні організації
Бізнес та підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - Малий та середній бізнес - Великі підприємства - Постачальники комунальних послуг (вода, світло, газ, сміття тощо)
Населення	<ul style="list-style-type: none"> - Загальне населення міста - Пенсіонери - Молодь та студенти - Учні молодшої та середньої школи
Засоби масової інформації	<ul style="list-style-type: none"> - Місцеві ЗМІ - Обласні ЗМІ - Національні ЗМІ - Популярні дописувачі (блогери), громадянські журналісти

3.2. Визначення цільових аудиторій

Комунікація не може бути однаково ефективною для всіх, вона має бути спрямованою на конкретні цільові аудиторії. Саме тому інформаційні матеріали, розраховані на широкий загал, дуже часто не забезпечують очікуваного ефекту через надмірну узагальненість та неврахування особливостей різних категорій читачів, слухачів, або глядачів. Цільова аудиторія - це сукупність людей, яка, відповідно до достовірних даних, має схоже ставлення до певної проблеми, члени якої мають схожі демографічні, вікові, матеріальні та інші характеристики. Правильна сегментація цільових аудиторій може забезпечити подібну реакцію на повідомлення міської влади від представників однієї цільової аудиторії.

Для пріоритетних цільових аудиторій має передбачатися формулювання та поширення ключових повідомлень (меседжів), спрямованих саме на них.

Запропоновані цільові аудиторії, з якими необхідно налагодити ефективну комунікацію, об'єднані у цільові групи: «Лідери думок», «Населення», «Бізнес та підприємства» та «ЗМІ». Згадані цільові аудиторії перебувають у постійній комунікаційній взаємодії, здійснюючи безперервний інформаційний обмін як із міською владою, так і між собою.

1. Цільова група «Лідери Думок»

У даній цільовій групі доцільно виділити наступні пріоритетні цільові аудиторії:

- Депутати Верховної Ради
- Керівники ОДА та депутати обласної ради
- Депутати міської ради
- Політичні партії
- Неурядові організації, релігійні та громадські організації
- Національні товариства

- Впливові члени громади та громадські активісти
- Члени комітетів мікрорайонів та керівники ОСББ
- Міжнародні організації

Дана цільова група визначається великими можливостями впливу на громадську думку (передусім на представників цільової групи «Населення»), оскільки до групи входять ті, хто набув значного авторитету серед громадськості. Представники даної групи в своїй більшості є «медійними» особами, тобто їхня думка досить широко представлена в засобах масової інформації і вони, в свою чергу, нерідко залежать від того, як саме їхня думка висвітлюватиметься мас медіа. Цільова аудиторія «Депутати міської ради» також дуже залежить від фактору приналежності до тієї чи іншої партійної фракції, що нерідко зумовлює їхні заяви та дії.

У той же час цільові аудиторії «Неурядові організації, релігійні та громадські організації» та «Впливові члени громади» мають величезний потенціал для комунікації, оскільки підтримка ними ініціатив міської влади здатна викликати потужний медіа-резонанс, і, внаслідок цього, значний вплив на населення міста. Цільова аудиторія «Члени комітетів мікрорайонів та керівники ОСББ» є дуже цікавою вторинною аудиторією передусім для комунікаційних інтервенцій, присвячених питанням благоустрою відповідних мікрорайонів та/або будинків, проте, як засвідчує практика, представники даної цільової аудиторії здатні ефективно комунікувати з громадою і щодо інших питань.

Основні стратегії комунікації з групою:

- Дана група є вторинною для інших цільових груп, тобто думка представників цієї групи безпосередньо впливає на ставлення та практики представників інших цільових груп і насамперед на «Населення». Тому активне залучення «Лідерів думок» до комунікаційних кампаній міської ради є ключовим фактором успіху;
- Важливо, щоб представники групи переконалися в тому, що комунікаційна робота стане більш ефективною в разі координації зусиль.

Основні канали комунікації з цільовою групою:

- Засоби масової інформації;
- Конференції, круглі столи та інші події;
- Створення робочих груп для координації спільної комунікаційної діяльності;
- Інтернет-комунікація (веб-сайт та групи в соціальних мережах);
- Комунікація із залученням міжнародних організацій;
- Організація відвідин місць, де впроваджується проект.

2. Цільова група «Бізнес та підприємства»

У даній цільовій групі виділяються наступні пріоритетні первинні цільові аудиторії:

- Малий та середній бізнес;
- Великі підприємства;
- Постачальники комунальних послуг (вода, світло, газ, сміття тощо).

Представники даної цільової групи у місті Бердянськ характеризуються досить високим рівнем поінформованості щодо більшості пріоритетних питань для міста, адже прямо чи дотично пов'язані з більшістю процесів та активностей, які проходять у місті, проте в більшості випадків така інформованість не переходить у конкретні дії чи рішення щодо співпраці з міською владою для досягнення корисних для міста цілей. Очевидно, що цьому існують об'єктивні причини (перш за все, представники даної цільової групи нарікають на обмежене бажання представників міської влади комунікувати з ними напрямую та залучати до спільних з

міською владою проєктів), проте видається, що за більш активної співпраці між цією цільовою групою та групою можна активувати та залучати до проєктів у більшості з пріоритетних питань для міста. Відзначаємо, що ця цільова група може мати суттєвий вплив на цільову групу “Населення” і обмежений вплив на групу “Лідери думок”.

Відзначимо впливову цільову аудиторію “Малий та середній бізнес”, яка може мати значний вплив на цільові групи “Населення” та “Лідери думок”.

Основні стратегії комунікації з групою:

- Для налагодження ефективної комунікації з підприємствами необхідно тісно співпрацювати з відповідними міністерствами та бізнес-асоціаціями. Інформація, що розповсюджується, має бути адаптованою до потреб конкретної пріоритетної теми;
- Важливо пов'язувати залучення до спільних проєктів та роботи з пріоритетними проблемами для міста з можливими іміджевими перевагами та програмами з корпоративної соціальної відповідальності, які є дуже важливі особливо для середніх та великих компаній;
- Слід активніше використовувати в комунікаційних кампаніях представників банків та інших фінансових інституцій;
- Крім того, банки та фінансові інституції у співпраці з профільними структурними підрозділами міської ради можуть створити особливі умови для роботи, що призведе до збільшення інтересу цільової групи;
- Необхідно створити ефективну систему збирання та розповсюдження інформації щодо позитивних прикладів долучення учасників групи до участі у вирішенні пріоритетних проблем для міста.

Основні канали комунікації з цільовою групою:

- Проведення зустрічей (круглий стіл, консультацій тощо) з представниками бізнесу;
- Засоби масової інформації - ділові та галузеві;
- Участь та організація заходів відповідної галузі (конференції, виставки, круглі столи);
- Організація спеціальних заходів для представників цільової групи;
- Підготовка та поширення інформації про конкретні проєкти;
- Спільне планування та впровадження комунікаційних компаній для населення міста;
- Проведення конкурсів серед підприємців для залучення їх до вирішення проблем міста (благоустрій, дороги тощо).

3. Цільова група «Населення»

У даній цільовій групі доцільно виділити наступні пріоритетні цільові аудиторії:

- Загальне населення міста;
- Пенсіонери;
- Молодь та студенти;
- Учні молодшої та середньої школи.

Представники цієї цільової аудиторії (як працюючі, так і безробітні) в основному мають дохід нижче середнього рівня. Суттєвої різниці за ознакою статі не простежується. Дана цільова аудиторія має найкращі характеристики для проведення комплексних комунікаційних кампаній, оскільки її можна досягнути за допомогою різних каналів. Повідомлення для цільової аудиторії можуть бути не лише спрощеними, але й містити більш складну інформацію.

«Молодь» - це найбільш динамічна цільова аудиторія, яка складається з молодих людей, які вже мають родину та дітей, або ж матимуть їх у недалекому майбутньому. Ядро аудиторії складають молоді люди з низьким та середнім доходом, проте, за деякими ознаками, до цієї цільової аудиторії долучаються й молоді люди з доходом вище середнього. Комунікація для цієї цільової аудиторії повинна вестися простою мовою, а повідомлення бути короткими та

конкретними. Слід зважати на те, що дана цільова аудиторія входить майже повністю в цільові аудиторії значної кількості комунікативних програм комерційних структур та політичних партій, а отже щільність інформаційних потоків на дану аудиторію є дуже високою.

Цільова аудиторія «Пенсіонери» характеризується як важка для доступу. Незважаючи на те, що кількість каналів комунікації з ними є досить високою, більшість з них не розраховані на представників даної аудиторії, а отже не викликають довіру з їхнього боку. Цільова аудиторія також потребує спрощеності у повідомленнях та більш індивідуального підходу, зокрема каналів міжособистісної комунікації.

У той же час цільова аудиторія «Учні» є цікавою як з огляду на забезпечення позитивної перспективи зміни культури суспільства, так і в тактичному плані - для донесення повідомлень конкретної комунікаційної кампанії до їхніх батьків.

Основні стратегії комунікації з цільовою групою:

- Важливо, щоб представники цільової групи отримували не загальну інформацію, а повідомлення, які давали б їм розуміння, як те чи інше рішення міської влади впливатиме на їхнє повсякденне життя. У цьому плані суттєво зростає важливість поширення інформації з конкретними позитивними прикладами;
- Слід мати на увазі, що ефективність різних джерел та каналів розповсюдження інформації може суттєво відрізнятися відповідно до різних груп населення, що визначаються за рівнем освіти, добробуту, віком, місцем проживання. Відповідно, комунікаційна кампанія має враховувати такі взаємозв'язки та виходити з комбінації різних джерел, форм та каналів інформування цільових аудиторій;
- Цільова група може бути також досягнута за рахунок залучення до кампанії відомих особистостей (селебрітіс), що показували би власний приклад та заохочували би до цього населення.

Основні канали комунікації з цільовою групою:

- Засоби масової інформації;
- Спеціальні заходи для цільових аудиторій (наприклад конкурси для школярів, студентів, молоді);
- Інтернет-комунікація (веб-сайт та групи в соціальних мережах);
- Підключення вторинних цільових аудиторій (місцеві органи влади, громадські організації, працівники комунальних підприємств тощо) та лідерів думок;
- Інформаційні матеріали: буклети, плакати, ліфлети, зовнішня реклама..

4. Засоби масової інформації (ЗМІ)

У даній цільовій групі виділяються наступні пріоритетні цільові аудиторії:

- Місцеві ЗМІ;
- Обласні ЗМІ;
- Національні ЗМІ;
- Популярні дописувачі (блогери), громадянські журналісти.

Представники даної цільової групи характеризуються середнім рівнем інтересу до попередньо визначених пріоритетних тем для міста, в той же час висвітлення нечасто здійснюється глибоко, популярним є висвітлення під кутом загальних знань. Звертаємо увагу на те, що проблемою може стати наявність бажання цільової групи висвітлювати теми, які мають більше політичне забарвлення та, відповідно, вищі рейтинги.

Привертають увагу цільові аудиторії “Обласні ЗМІ” та “Національні ЗМІ”, які можуть мати сильний вплив на цільову групу “Населення”, хоча часто виявляють значно меншу ініціативу у висвітленні пріоритетних для міста питань.

Особливу увагу варто звернути на цільову аудиторію “Популярні дописувачі (блогери), громадянські журналісти”, адже ця аудиторія має спроможність бути технологічно розвинутою та може впливати на цільові аудиторії “Неурядові організації” та “Впливові члени громади та громадські активісти”, а ще на частину цільової групи “Населення” - “Молодь”

Основні стратегії комунікації з групою:

- Необхідна комбінація зусиль щодо допомоги журналістам у розбудові їхньої компетенції та налагодження ефективної системи постачання працівників ЗМІ інформацією про реальні та реалізовані ініціативи;
- Значну увагу необхідно приділяти місцевим ЗМІ, оскільки вони є вторинною аудиторією для цільової групи «Населення»;
- Для посилення інтересу цільових аудиторій “Обласні ЗМІ” та “Національні ЗМІ” варто обдумати, яким чином висвітлення пріоритетних для Бердянська тем може мати обласний та навіть національний характер;
- Великої популярності та значення набуває цільова аудиторія “Популярні дописувачі (блогери), громадянські журналісти”, варто звернути на це увагу та бути проактивними у комунікаційній співпраці з ними, адже ця цільова аудиторія з часом зможе стати однією з найвпливовіших у групі.

Основні канали комунікації з цільовою групою:

- Прес-події (прес-конференції, брифінги, тощо);
- Підготовка коментарів та інших матеріалів для преси;
- Семінари та тренінги для журналістів;
- Веб-ресурси;
- Прес-тури.

4. Комунікаційні кампанії в рамках стратегії міста

Завдання комунікаційних кампаній

Для того, щоб інформаційно-роз'яснювальна робота з населенням була ефективною, необхідно розробляти та впроваджувати конкретні комунікаційні кампанії. Комунікаційна кампанія - це система заходів, які об'єднані спільною стратегічною метою та які впроваджуються в певний, означений час.

Комунікаційні кампанії потрібно проводити лише тоді, коли є нагальна проблема, яка для свого вирішення вимагає певних дій відповідних цільових аудиторій. Відповідно, є дуже важливим спрямовувати зусилля міської влади саме на ті цільові аудиторії, поведінку та практики котрих можна змінити в найближчий час, для того, щоб якомога швидше отримати реальні та видимі результати, які в подальшому можна використовувати для комунікації з іншими, більш складними в плані зміни поведінки цільовими аудиторіями. Оскільки переважна більшість рішень міської влади стосуються населення, з цього випливає, що в разі, якщо люди знають про ці рішення та вважають, що вони також брали участь в їхній розробці, вони виконуватимуть таке рішення.

Справжню цінність для зміни ставлення, поведінки та практик відповідних груп громадськості приносить лише двостороння комунікація, тобто така комунікація, що передбачає діалог та досягнення консенсусу між різними групами суспільства. Для цього комунікація має ґрунтуватися на об'єктивних даних про стан громадської думки щодо конкретної проблеми. Таким чином комунікація є також дієвим інструментом управління, що надає можливість оцінити різноманітні соціальні та політичні ризики, а також можливості щодо впровадження конкретної реформи. Саме двостороння комунікація та широке обговорення продукує знання, яке не можуть дати експерти. Тільки таким чином міська влада може дізнатися про те, як громадськість бачить проблему, що є цінним для людей, що люди бажають або не бажають робити для вирішення проблеми, які витрати та наслідки є для них прийнятними. У ході двосторонньої комунікації міська рада повинна не лише інформувати, але й слухати та дослухатися до думки відповідних груп громадськості, знаходити серед них союзників з тим, щоб вони також усвідомлювали власну відповідальність за конкретну реформу.

Комунікаційні кампанії створюють новини лише тоді, якщо реформи продукують зміни. Членам громади цікаво лише те, що насправді змінилося, як це може вплинути на конкретну людину, її родину, підприємство, громаду. Тому неоціненим у кожній кампанії є показ змін на конкретних прикладах. Комунікаційна кампанія - це діалог з громадою та з її конкретними групами. Це двосторонній процес, тобто це не просто процес передачі повідомлень. У процесі кампанії треба не лише говорити, але й чути, відповідати та залучати. Комунікаційна кампанія виконує свої завдання, коли пропозиції міської влади зрозумілі та підтримані представниками цільової аудиторії, а не лише передані комунікаційними каналами.

У ході реалізації комунікаційних кампаній міська рада може зустрітися з наступними упередженнями з боку мешканців міста:

- Консерватизм населення, небажання будь-яких змін;
- Ототожнення діяльності міської ради та її виконавчих органів із загальним низьким рівнем добробуту;
- Використання соціальної тематики в політичному контексті та спекуляція різних політичних сил на потребах людей;
- Низький інтерес та недостатня обізнаність медіа в конкретних питаннях комунікаційної кампанії.

Залучення популярних особистостей може справляти значний вплив на формування громадської думки. Адже для комунікації будь-якої ідеї або концепції важливо якомога довше утримувати увагу громадськості. Оскільки ж цільові аудиторії в силу різних причин

орієнтуються більшою мірою на споживання новин розважального характеру, одним з головних способів утримування уваги представників цільових аудиторій є залучення до комунікації знаменитостей (популярних музикантів, діячів спорту, культури тощо). Оскільки такі люди мають більший доступ до різноманітних комунікаційних каналів, і, відповідно, більшу можливість до контактування з представниками цільових аудиторій, тому й цінність їхнього залучення до комунікування нових ідей та рішень є значно вищою за участь у таких програмах політиків та громадських діячів. Такі особистості можуть підтримати комунікаційну кампанію, відвідавши захід, присвячений цьому питанню (наприклад круглий стіл або конференцію), або взявши участь у підготовці інформаційних матеріалів (інтерв'ю). Підтримка комунікаційної кампанії, наприклад, з боку популярного музиканта, може актуалізувати серед молоді мотивацію здійснити практичні кроки для підтримки кампанії. В той же час слід пам'ятати, що не всі помітні особи мають позитивну репутацію серед різних цільових груп.

Комунікація має бути адресною, тобто націленою на конкретні цільові аудиторії, саме тому важливо використовувати ключові повідомлення, розроблені саме для відповідної аудиторії. Повідомлення - це невелике за розміром твердження, засноване на достовірній інформації, що готується та розповсюджується організацією з метою надати переконливі аргументи представникам цільових аудиторій для спонукання їх до здійснення певних дій (або демонстрування відповідної поведінки) згідно цілей згаданої організації. При цьому, поведінка визначається як дія (або дії), яку повинні здійснити представники цільової аудиторії для того, щоб комунікаційна програма міської влади досягнула власних цілей.

5. План моніторингу для вимірювання конкретних цілей

Моніторинг кампанії (або програми, проекту тощо) є комплексом заходів із відстеження здійснення кампанії з метою встановлення відповідності результатів, що досягаються, заявленим цілям та запланованим результатам кампанії.

Моніторинг передбачає чітке з'ясування відповідей на наступні запитання:

- Що вимірюється? (конкретні цілі; безпосередні заходи кампанії; її результати, наслідки тощо);
- Яким чином вимірюється? (інструменти вимірювання та опорні показники);
- З якою періодичністю здійснюються моніторингові заміри?

Таким чином, план моніторингу для вимірювання досягнення цілей кампанії має складатися з наступних взаємопов'язаних компонентів: конкретні цілі кампанії (безпосередні заходи; їх результати; наслідки), інструменти, показники та періодичність вимірювання.

У залежності від предмету вимірювання, існують різні типи моніторингу. «Операційний моніторинг» опікується виконанням лише запланованих заходів та досягненням безпосередніх результатів цих заходів (outputs). У контексті комунікаційної кампанії це означає виконання всіх заходів, які будуть складати кампанію. Вимірювання здійснюється за простими показниками: кількість показів рекламних роликів, кількість статей, розміщених на замовлення, кількість прес-конференцій та їх учасників тощо.

Подібний моніторинг є рутинною складовою процесів та процедур управління кампанією, а його періодичність залежить від конкретних обставин та заходів кампанії. Втім, потрібно наголосити, що саме від ефективного виконання конкретних заходів та дій залежатиме ефективність всієї кампанії. Тому менеджмент комунікаційної кампанії має передбачати належні процедури звітності щодо проведення запланованих подій.

Наступним типом є «моніторинг результатів» комунікаційної кампанії. Під результатами розуміється її вплив на первісні або вторинні цільові аудиторії. Саме цей тип моніторингу докладно окреслюється нижче. Нарешті, «моніторинг наслідків» фокусується на віддалених результатах. У контексті комунікаційної кампанії цей моніторинг може мати своїм предметом значні зміни у суспільстві, його ставленні до міської влади тощо. В рамках моніторингу громадської думки та моніторингу засобів масової інформації мають передбачатися соціологічні опитування населення та регулярний контент аналіз ЗМІ. Ці заходи слугуватимуть в якості інструментів моніторингу реалізації комунікаційної кампанії.

Причому, слід підкреслити, що соціологічні опитування дозволятимуть вимірювати кінцеві результати кампанії - зміни у ставленні, поведінці та поінформованості населення. Тоді як контент аналіз надаватиме дані щодо змін у висвітленні одним із ключових інформаційних каналів (ЗМІ) питань порушених комунікаційною кампанією.

Як соціологічні опитування, так і регулярний контент аналіз ЗМІ мають власні показники. Ключові показники моніторингу громадської думки складаються з наступного:

- Рівень поінформованості населення;
- Ставлення до питань кампанії (оцінка її необхідності);
- Наміри здійснити реальні кроки.

Ключові показники медіа моніторингу включають наступне:

- Тематика матеріалів ЗМІ;
- Негативні уявлення / стереотипи;
- Спікери, які цитуються у матеріалі;
- Тональність матеріалу.

Слід підкреслити важливість визначення конкретних варіантів «тем», «негативних уявлень» та «спікерів» напередодні запуску, оскільки від цього залежатиме, у тому числі, чіткість вимірювання цілей кампанії, зазначених вище.

Нарешті, план моніторингу з вимірювання цілей комунікаційної кампанії передбачає наступну **періодичність** моніторингових заходів. Вона пов'язана з періодичністю здійснення заходів з моніторингу громадської думки та засобів масової інформації.

На початку кампанії мають бути складені базові або початкові показники, в результаті проведення першого соціологічного опитування населення та контент аналізу за перші два тижні кампанії.

Таким чином, завершення комунікаційної кампанії має супроводжуватися складанням узагальнюючого **звіту з моніторингу та оцінки ефективності кампанії**.

На відміну від інших інструментів моніторингу, моніторинг громадської думки має своїм завданням оцінювати кінцеві результати комунікаційної кампанії, а саме зміни у поінформованості, знаннях, ставленні та поведінці населення. Дані моніторингу мають використовуватися для коригування, у разі необхідності, ключових складових комунікаційної кампанії: її основних повідомлень, каналів розповсюдження, цільових груп тощо.

Методи моніторингу (дослідження) громадської думки можуть включати в себе як кількісні, так і якісні соціологічні дослідження. До перших відносяться опитування населення (загальнонаціональні, регіональні, у певних цільових групах; що будуються на основі випадкової, квотної вибірки тощо). До якісних методів відносяться фокус групові інтерв'ю, глибинні інтерв'ю, експертні опитування тощо. Збір даних щодо соціально-демографічних характеристик респондентів є обов'язковим в обох варіантах, оскільки він дозволить виокремлювати певні групи населення з подібними рівнями поінформованості, схожими ставленнями тощо. Такі дані уможливають вчасне коригування кампанії та її складових для підвищення загальної ефективності кампанії.

Моніторинг засобів масової інформації спрямований на регулярне оцінювання ефективності комунікаційної кампанії. На відміну від моніторингу громадської думки, моніторинг ЗМІ має своїм завданням оцінювати ефективність інформаційної кампанії на рівні медійних каналів розповсюдження інформації, а саме кількісні та якісні характеристики повідомлень ЗМІ. Як і у випадку з моніторингом громадської думки, дані моніторингу ЗМІ мають використовуватися для коригування, в разі необхідності, ключових складових комунікаційної кампанії: її основних повідомлень, каналів розповсюдження, цільових груп тощо.

Предметом моніторингу ЗМІ є матеріали у друкованих та електронних (ТБ, радіо) ЗМІ місцевого та регіонального рівня.

Першим кроком в організації моніторингу ЗМІ є відбір ЗМІ з найбільшим накладом або покриттям (найбільш популярних) та **створення банку даних провідних ЗМІ**. Наступним кроком є **створення паспорту кожного ЗМІ**. Подібний паспорт має містити наступні ключові характеристики засобу масової інформації:

- Назва;
- Форма власності (повністю приватна, повністю комунальна, змішана);
- Тип ЗМІ: бізнесовий, громадсько-політичний, розважальний;
- П.І.Б. головного редактора;
- Наклад (у випадку електронних ЗМІ - покриття);
- Періодичність виходу (щодня, тижневик; для ТБ - щоденна передача, щотижнева тощо);
- Наявність та адреса веб-сайту ЗМІ;
- Контактна інформація.

Банк даних та паспорти провідних ЗМІ мають бути створені на самому початку комунікаційної кампанії.

Періодичність звітування за результатами моніторингу ЗМІ - щотижня.

Методика моніторингу ЗМІ

Одиницею спостереження має бути матеріал ЗМІ. У випадку з друкованими ЗМІ йдеться про окремі матеріали (статті) у вигляді новини, аналітичного огляду, інтерв'ю тощо. У випадку з телеканалами доцільно відслідковувати лише новинні передачі у прайм тайм. У випадку з радіо ми також рекомендуємо відслідковувати підсумкові новинні передачі або блоки новин.

У рамках відібраного матеріалу мають аналізуватися наступні **показники**:

- Головна тема матеріалу. Якщо у матеріалі висвітлюються декілька тем, потрібно відібрати три теми, яким приділяється найбільше уваги;
- Негативні уявлення / стереотипи щодо питань, які згадуються в матеріалі. Йдеться про згадування, критичний розбір, спростування або, навпаки, акцентування хибних та негативних уявлень;
- Речники, які цитуються у матеріалі
Якщо у матеріалі цитуються декілька речників, потрібно відібрати лише трьох, яких цитують найбільше;
- Тональність матеріалу (нейтральна, позитивна, негативна).

Крім того, під час моніторингу потрібно фіксувати **базові характеристики матеріалу**:

- Назва матеріалу;
- Дата виходу матеріалу;
- Автор матеріалу;
- Номер друкованого видання;
- Жанр матеріалу (новина, аналітичний огляд, інтерв'ю, репортаж тощо);
- Місце розміщення матеріалу («передовиця», номер сторінки; для ТБ або радіо - перша новина у новинній передачі або блоці новин). Така характеристика вказує на пріоритетність для редакції ЗМІ матеріалу та тематики;
- Обсяг матеріалу.

Базові характеристики та показники матеріалу мають заноситися у базу моніторингу ЗМІ. **База моніторингу ЗМІ** виступатиме в якості звітнього та аналітичного інструменту моніторингу ЗМІ. Доцільно її сформувати у форматі Excel як найбільш розповсюдженому та зручному.

Усі, хто буде займатися моніторингом ЗМІ, мають використовувати однаковий набір варіантів відповідей.

Щотижневий звіт за результатами моніторингу ЗМІ має включати наступні частини:

1. Короткий аналітичний тижневий огляд. У цьому розділі має бути наступна інформація:
 - Загальна кількість матеріалів (з розбивкою по ЗМІ, які відслідковуються);
 - Тематика матеріалів (частота згадування певних тем);
 - Згадування негативних уявлень (частота згадок);
 - Хто формує публічну дискусію навколо теми? (частота цитування речників);
 - Тональність матеріалів.

Огляд має не тільки наводити кількісні характеристики показників, але й надавати аналіз зв'язків між ними. Наприклад, доцільно дивитися на взаємозв'язок між темою матеріалу та його розміщенням.

2. Аналіз динаміки показників. Моніторинг ЗМІ покликаний бути інструментом регулярного відстеження ефективності комунікаційної кампанії. Тому доцільно порівнювати динаміку появи тем, хибних уявлень тощо за певними проміжками часу. Результати такого аналізу краще представляти у вигляді графіків, діаграм тощо.
3. Висновки та рекомендації. Цей розділ має містити висновки на основі результатів аналізу в перших двох частинах. Увагу слід приділяти як загальним тенденціям, так і окремим випадкам, тобто, найбільш цікавим, інформативним або навіть «небезпечним» матеріалам. Крім того, саме цей розділ має містити рекомендації щодо необхідних змін у кампанії.

Проведення моніторингу ЗМІ потребуватиме чіткої організації, розподілу обов'язків та відповідальності.