

ПЛАНУВАННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЯ УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Перелік питань для вивчення теми

- Що обумовлює зміни комунікативної політики територіальних громад:
 - як можна адаптувати комунікативну політику ОМС до світу, який стає все більш складним;
 - модерн, постмодерн, метамодерн: чому участь громадськості, довіра і співпраця заради спільної мети є ознакою сучасного світу;
- Сучасні підходи до формування комунікаційної політики органів місцевого самоврядування.
- Комунікаційна стратегія як складова загальної стратегії розвитку громади.
- Складові комунікаційної стратегії.
- Стратегічні цілі, завдання, інструменти та заходи.
- Як сформулювати стратегічне бачення участі громади.
- Рушійні сили стратегічного розвитку.
- Партисипація як інструмент досягнення стратегічної мети.
- Стратегування й міфодизайн.
- Залучення молоді до стратегічного планування.
- Молодіжні організації як рушій стратегічного розвитку громади.

Епіграф до вебінару:

Цілком не важливо, наскільки геніальним є ваш розум або стратегія – якщо ви граєте поодиноці, ви завжди програєте тим, хто грає в команді.

Рід Гоффман, американський підприємець і письменник

Діяльність з місцевого економічного розвитку є найбільш успішною тоді, коли вона провадиться через залучення громади, партнерство органів влади, підприємців, неприбуткових організацій та населення.

Українськи територіальні громади навчилися визначати стратегію свого розвитку, формувати відповідні стратегічні плани, проте ситуація докорінно змінилася з початком повномасштабного вторгнення. Розроблені до війни стратегії, зокрема комунікаційні, не працюють, потребують уточнення або повної переробки.

Виклики сьогодення, які треба враховувати при плануванні стратегічного розвитку ТГ, стратегічних комунікацій, включно з необхідним рівнем участі громадськості:

- відтік населення, особливо молоді;
- негативні демографічні перспективи;
- руйнування житла та інфраструктури;
- притік ВПО;
- економічні проблеми, безробіття;
- зміни напрямків головних транспортних потоків;
- нестача фінансових ресурсів;

- психологічні наслідки війни (ПТСР, психічні розлади, агресія й конфліктність, невизначеність майбутнього).

Є і *світові тенденції*, які вимагають зміни або адаптації комунікативної політики ОМС.

Світ стає все більш складним, відбувається невинне зростання інформаційних потоків, з багатократним пришвидшенням передання інформації.

Ми живемо в епоху зародження метамодерну. Метамодернізм – це підхід до розуміння світу та взаємодії з ним, який прагне вийти за межі традиційних моделей модернізму та постмодернізму. Він є синтезом двох попередніх парадигм, прагнучи об'єднати їхні найкращі риси і створити щось нове. Тому слід розібратися, що таке модерн та постмодерн, які ознаки саме метамодерну та які висновки можна зробити щодо комунікацій епохи метамодерну.

Епоха модерну (кінець XIX – середина XX ст.).

- Ідеї модернізму радикальні, дуже поляризовані, без напівтонів та градієнтів (марксизм, анархізм, фашизм). У політиці характерні жорсткі ідеології.
- Модерн прагне створити універсальну, масову людину.
- Модерністські ідеї в загальній формі дуже привабливі. Дух модерну породив яскраві утопії.
- Суспільства модерну часто вироджувалися в тоталітарні держави з жорстким державним апаратом, де людина – гвинтик.
- Ідея прогресу.
- Правда тільки одна.
- Ідеї модерну радикалізовані у творах «1984» Орвела, «Ми» Замятіна, «Який чудесний світ новий!» Гакслі.

Епоха постмодерну (середина XX ст. – початок XXI ст.) Це світ після Другої світової, в якому в кожного своя правда, де неможливо придумати нічого нового, а письменники радше висміюють й «перетравлюють» уже створене.

- Постмодернізм сформований відчуттями посттравматичної епохи, пов'язаної з інформаційною перенасиченістю й нездатністю людини протистояти хаосу, з опрацюванням та рефлексією цієї травми (метафора фантомного болю).
- Релятивізм переміг. Істина перестала бути універсальною, одиничною.
- Відкидання великих ідей (марксизм, анархізм, фашизм).
- Відмова від ідеї прогресу.
- Кожен живе у своєму мирному світі сам по собі. Немає з ким боротися. Фукуямівський кінець історії.
- Розумні люди не хочуть приймати рішення, не хочуть брати на себе відповідальність.
- Сарказм, іронія, висміювання, приховування почуттів. Головний герой – той, хто прикидається саркастичним іронічним покидьком, якому начхати на все його оточення. У постмодерні байдуже до інших.
- Песимізм щодо майбутнього.

Метамодерн. Термін «метамодерн» уведений у 2010 році нідерландськими філософами Тімотеусом Вермюленом та Робіном ван ден Аккером. Відображає загальний стан культури з 2000 до сьогодні. 11 вересня 2001 року в Нью Йорку завершилися «довгі вихідні» спокою та миру. Для того, щоб боротися проти спільного ворога, необхідно спочатку домовитися задля досягненні спільної мети.

Девід Фостер Воллес. Американський романіст і філософ. Роман «Нескінченний жарт» (1998). Думка, що в тому, щоб робити щось разом – наша сила. У новому єднанні ми можемо подолати виклики сьогодення.

Проте постає запитання: як це зробити після епохи постмодерну з його цинізмом та

уникненням відповідальності? Відповідь: можливість єднання – у новій щирості, емоційності, чесності, у появі бажання ділитися емоціями.

Основна логіка метамодернізму:

- Постмодернізм більше не спрацьовує, а нам треба рухатися далі. Тож нам слід шукати нові шляхи для створення нового. А створювати необхідно, інакше ми в небезпеці.
- Створюючи, ми маємо спиратися на суспільство, робити щось разом, знову єднатися, йти до конструктиву.
- Єдиний шлях – довіряти одне одному, а довіра вимагає щирості, чесності й емоційності.
- Досвід постмодерну змушує нас сумніватися, довіряти чи ні, але ми вимушені це робити, інакше залишимося з культурною пустелею постмодерну.
- Ми маємо прагнути до нового світу, нового життя.

Наріжні камені метамодернізму – це коливання між протилежними ідеями. Коливання – це природний стан. А також почуття, невиражене переживання реальності, яке згодом оформлюється в ідею чи проєкт.

Віяння метамодерну:

- Відродження елементів раннього модернізму.
- Відродження ідей конструктивізму, пріоритету функції над змістом.
- Нова щирість – ухиляння від цинізму та іронії постмодернізму, гуманізм та щирість.
- Треба звільнитися від ідейної наївності модернізму.
- Рух уперед – це коливання між протилежними ідеями.
- Сучасні технології дозволяють побачити події з багатьох позицій, що дозволяє бути футуристом та ностальгувати за минулим одночасно.

«Метамодернізм – це мінливий стан між іронією та щирістю, наївністю та знанням, релятивізмом та правдою, оптимізмом та сумнівом», – Люк Тернер, «Маніфест метамодерніста».

Які висновки можна зробити щодо комунікацій епохи метамодерну? Метамодернізм – це створити нове бачення прогресу й розуміння світу, що ґрунтується на одночасних істинах, прогресі, індивідуалізмі, емоціях, діалозі, надії, технологіях, навколишньому середовищі, простоті та «мета».

- Постмодернізм осмислював надзвичайний обсяг інформації, метамодернізм – надзвичайну швидкість передачі інформації.
- Щирість – це довіра, це шлях до нового конструктиву, нового будівництва. Саме вони створюють можливість вижити й побудувати щось краще за непроглядну темряву ХХ сторіччя. Майте сміливість бути щирими і вразливими!
- Чіткість артикуляції того, що хочеться передати слухачу.
- Тенденція до спрощення.
- Ідеї подаються прямо і швидко – без евфемізмів та натяків, що часом викликає потрясіння. Інформація тоді доходить швидко, а це важливо, бо інформація швидко застаріває.
- Короткий формат. Меми.
- Сміятися разом з героями, а не з них.

Метамодернізм накладає свої вимоги до стратегування, а саме до того, як визначати мету й бачення розвитку ТГ.

- Ознака модернізму – діяти так, нібито істина можлива й досяжна, що ми можемо до неї дістатися, навіть розуміючи, що це не зовсім так.
- Це як рухатися до горизонту, що постійно відсувається. Так буде завжди, але не рухатися неможливо, бо стояння на місці означає смерть.

- І саме тоді, коли зневірена та ослабла людина епохи постмодерну обирає оптимізм і рух вперед, їй необхідно покладатися на іншого й довіряти йому.

Перелік деяких основних аспектів метамодернізму:

1. Ідея «одночасності»: метамодернізм прагне охопити різні перспективи та розуміння світу, допускаючи одночасну присутність кількох істин.
2. Зосередженість на прогресі: метамодернізм визнає проблеми модернізму, такі як його зосередженість на прогресі, але не відкидає концепцію прогресу повністю. Він прагне створити нове бачення прогресу, зосереджене на сталості та соціальній справедливості.
3. Зосередженість на людині: метамодернізм наголошує на індивідуальності, дозволяючи кожній людині мати власну унікальну перспективу та розуміння світу. Він також визнає, що люди пов'язані між собою і що наші індивідуальні дії мають колективні наслідки.
4. Фокус на емоціях: метамодернізм визнає важливість емоцій та їхню роль у розумінні світу. Він прагне створити простір, де емоції можна виражати й досліджувати, при цьому не боятися осуду чи критики.
5. Фокус на діалозі: метамодернізм підкреслює важливість діалогу та порозуміння між окремими людьми та групами. Він заохочує людей слухати одне одного та брати участь у змістовних розмовах, щоб побудувати розуміння та емпатію.
6. Зосередженість на надії: метамодернізм прагне створити бачення надії та оптимізму щодо майбутнього. Він підкреслює важливість пошуку рішень поточних світових проблем і прагнення до кращого майбутнього.
7. Зосередженість на технологіях: метамодернізм визнає важливість технологій та їхню роль у нашому житті. Він прагне створити безпечний і відповідальний простір для використання технологій, щоб зробити світ кращим.
8. Зосередженість на довкіллі: метамодернізм підкреслює важливість сталого розвитку та захисту навколишнього середовища. Він прагне створити бачення прогресу, що перебуває в гармонії із природою, а не шкодить їй.
9. Фокус на простоті: метамодернізм прагне вийти за межі складності та хаосу модернізму та постмодернізму, прагнучи натомість прийняти простоту та ясність. Він прагне створити бачення прогресу, яке ґрунтується на прямолінійності та ясності.
10. Зосередженість на «мета»: метамодернізм підкреслює важливість виходу за межі поверхового рівня речей та дослідження глибинних закономірностей і зв'язків. Він прагне створити бачення прогресу, яке ґрунтується на глибокому розумінні «мета».

Сучасні підходи до формування комунікаційної політики органів місцевого самоврядування. Стратегічна комунікація та комунікаційна стратегія

Стратегічна комунікація

Терміни «стратегічна комунікація/стратегічні комунікації» вперше з'явилися в урядових структурах США у першій половині ХХ століття.

Визначення:

- Стратегічною називається комунікація, узгоджена із загальною стратегією організації, для вдосконалення її стратегічного позиціонування.
- Стратегічна комунікація – це цілеспрямоване використання комунікації організацією для виконання своєї місії.
- Синхронізація образів, дій та слів для досягнення бажаного ефекту.

Основні риси стратегічної комунікації — нерозривний зв'язок зі стратегією організації та інтегрованість (вона пронизує та об'єднує широкий спектр процесів всередині та за межами організації).

С. Тетхем (*Steve Tatham*) пояснював стратегічні комунікації за аналогією з оркестром:

«Музика – це наратив. Наратив – це оповідання, інтерпретація історії.»

Усі музичні інструменти, що мають різноманітні тони та характеристики, працюють в гармонії.

Вплив під час концерту досягається координацією дій диригента, який поєднує різні інструменти відповідно до музичної партитури.

Неправильно зіграні музикантом ноти псують злагодженість виконання концерту.

Залежно від ефекту, який потрібно досягти, різні частини оркестру мають бути задіяні в різний час чи з різною силою.

Темп музики теж змінюється залежно від того, якого ефекту бажає досягти диригент.

Вплив концерту на аудиторію виражається її позитивними або негативними реакціями.

Зворотний зв'язок допомагає диригенту й музикантам виправляти свої недоліки».

«Стратегічна комунікація — це синхронізація образів, дій та слів для досягнення бажаного ефекту», – Роберт Гастінгс-мол.

Термін «комунікаційна синхронізація» поступово замінює термін «стратегічна комунікація».

Стратегічна комунікація підлягає плануванню. Для цього створюються комунікаційна стратегія й комунікаційний план.

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

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

Структура стратегічних комунікацій ОМС:

- Маркетинг – вивчення думок, потреб, оцінок громади.
- Позиціювання – створення іміджу, репутації ОМС.
- Реклама – висвітлення діяльності ОМС, інформування про послуги.
- PR-зв'язки – підтримка постійної комунікації із заінтересованими сторонами, із внутрішньою та зовнішньою громадськістю; забезпечення міжособистісного діалогу між керівниками та жителями громади.
- Агітація – заклик до дії.
- Пропаганда – зміна світогляду громади.



Рисунок 1. Структура стратегічних комунікацій ОМС

Комунікаційна стратегія

Комунікаційна стратегія — це докладна відповідь на запитання про комунікації:

- Що?
- Кому?
- Як?
- В яких умовах?
- Коли?
- Навіщо?

Якісна стратегія – запорука ефективної комунікації.

Комунікаційна стратегія допомагає громаді:

- сфокусуватися на важливих комунікаційних інструментах;
- залучити кошти у громаду;
- вистояти у кризовій ситуації;
- вирішувати спільні питання.

Вона збільшує шанси громади на розвиток, укріплює довіру, підтримує партнерство.

«Стратегія без тактики – це найповільніший шлях до перемоги. Тактика без стратегії — це просто метушня перед поразкою», – Сунь Цзи, давньокитайський стратег та мислитель (543–496 до н. е.)

Зв'язок із планом відновлення й розвитку ТГ

Комунікаційна стратегія нерозривно зв'язана із **планом відновлення та розвитку територіальної громади**, є допоміжною для його реалізації, спирається на визначені в ньому цілі та завдання.

Комунікаційна стратегія має сприяти результативній роботі ОМС та жителів громади задля досягнення ними цілей і завдань, що впроваджуються в рамках плану відновлення та розвитку ТГ, регіонального плану відновлення та розвитку, Державної стратегії регіонального розвитку України, інших проєктів і програм, що реалізуються на території громади.

План відновлення та розвитку та комунікаційна стратегія

План відновлення та розвитку територіальної громади визначає, яку громаду ми будемо і що для цього треба робити.

Комунікаційна стратегія окреслює, якими повинні бути комунікації у громаді, зокрема й участь громади у формуванні владних рішень, щоб досягти запланованого.

ОМС мають синхронізувати образи, дії та слова, щоб ефективно управляти громадою на шляху, який зазначено у плані розвитку.

Як сформулювати стратегічне бачення

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

Стратегія розвитку громади окреслює майбутнє, в якому житимуть всі мешканці громади.

Важливо визначити його за активної участі громадськості шляхом суспільного діалогу.

У стратегічному баченні обов'язково має бути зазначена роль активної громадськості.

Дуже добре, коли цей образ майбутнього буде виражений в яскравій та лаконічній формі.

Приклади стратегічного бачення

Приклади позиціонування країн:

- країна соціальної підтримки та щасливих людей;
- країна порядку та працелюбства;
- країна-шоу, вітрина;
- країна-авторитет;
- країна краси, туризму, країна-музей;
- країна науково-технічного прогресу, нових технологій;
- країна-фронтір.

Приклади позиціонування громади:

- громада підтримки та взаємодопомоги;
- громада активного підприємництва;
- туристичний або культурний центр;
- громада науково-технічного прогресу;
- громада знань та навчання;
- екологічно свідомо автентична громада тощо.

Як сформулювати стратегічне бачення участі громади

Вибір майбутнього громади визначає характер партисипативних інституцій, які будуть створені в рамках системної або секторної співпраці із громадськістю.

Системна співпраця із громадськістю (громадські ради, ради активних громадян, «честь громади», молодіжні ради тощо) націлена на створення норм і правил довгострокової співпраці між місцевим самоврядуванням і неурядовими громадськими організаціями в усіх сферах, що стосуються життя тієї чи іншої територіальної спільноти.

Секторна співпраця (дорадчі органи, робочі групи, координаційні ради тощо) переважно стосується короткотермінових проєктів соціального спрямування.

Рушійні сили стратегічного розвитку

Успіх громади є результатом цілеспрямованої безперервної діяльності більшості людей. Як спонукати їх до дій на благо громади? Як змінити звичні зразки поведінки, які не призводили до успіху? Як стимулювати створення партнерств, кооперацію, взаємодопомогу, взаємну підтримку?

Відповідь: постійна цілеспрямована ефективна стратегічна комунікація з тими, від кого залежить успіх громади – заінтересованими сторонами (громадськими організаціями, бізнес-спільнотами, культурно-мистецьким середовищем, представниками навчальних та медичних закладів, активними громадянами, молоддю, людьми похилого віку, широкою громадськістю).

«Навіть якщо ви на правильному шляху, вас можуть переїхати, якщо ви просто сидітимете там», – Вілл Роджерс.

Участь громадськості у розробці комунікативної стратегії. Комунікаційну стратегію важливо розробляти, залучаючи усі заінтересовані сторони (представників влади, активної громадськості, місцевого бізнесу, експертів та ін.), використовуючи усі можливі партисипативні інструменти місцевої демократії.

Ця залученість формує почуття причетності до процесу управління громадою й відчуття власної відповідальності за життя громади.

Горизонтальна співпраця, широке співробітництво й формування партнерств на рівні громад, залучення до праці активних людей та зацікавлених груп створює синергію і є необхідними умовами успішності планів та заходів з місцевого розвитку громад.

Залучення молоді до стратегічного планування

Молодіжні організації є рушієм стратегічного розвитку громади. Майстерні майбутнього – ефективний інструмент залучення молоді до стратегічного планування.

Залученість формує у молоді почуття причетності до процесу управління громадою й відчуття власної відповідальності за життя громади.

Активна молодь впроваджує цифрові інструменти партисипації.

Активна молода громадськість – ефективне джерело інформування про життя громади (через власну інформаційну активність в соцмережах, т. зв. *user-generated content*).

Це будь-який вид контенту, створений користувачами або споживачами, а не професійними маркетологами або контент-менеджерами компанії.

Це можуть бути тексти, зображення, відео, аудіо, відгуки, коментарі та навіть мему, створені аудиторією й розміщені в різних соціальних мережах.

Особливо популярним і легким таким напрям став у соціальних мережах. Адже в там особливо цінується контент про особисті рекомендації, відгуки та ін.

Переваги *user-generated content*.

- Автентичність. Справжність, достовірність, довіра.
- Економія ресурсів.
- Соціальний доказ.
- Збільшення охоплення та залученості.

Міфодизайн: як змінити ставлення й побудити до дій

Міф є базисним колективним уявленням будь-якого типу суспільства й культури, і це проявляється в побутуванні такого феномену, як міфологічне мислення.

Міфодизайн працює з сучасними соціальними міфами. Види міфів:

- про циклічність у природі;
- про загибель Всесвіту;
- про походження явищ і предметів;
- солярні та астральні;
- про священний шлюб;
- про походження богів;

- про створення Всесвіту;
- про здобуття людьми культурних навичок;
- героїчні міфи;
- про шлях додому;
- про рай і пекло.

Міфодизайн є спеціалізованою соціальною технологією. Це діяльність з конструювання нової реальності для впливу на людину.

Міфодизайн створює нову або змінює систему уявлень, базових цінностей і установок для навчання людей або управління їхніми діями.

Міфодизайн впливає на масову свідомість людини, а технології міфодизайну орієнтовані не на конкретну людину, індивіда, а на суспільство й середовище в цілому та зачіпають ірраціональність й інтуїтивність людини.

Міфодизайн одночасно орієнтований на минуле, сучасне й майбутнє. Завдання: минуле осучаснити, актуалізувати; теперішнє сакралізувати, синергувати, ритуалізувати; майбутнє символізувати, міфологізувати.

Є кілька видів міфодизайну, які можна застосовувати в різних сферах: ми беремо якесь культурне надбання, яке вже міфологізовано, додаємо сучасного змісту, популярності, долучаємо відомих людей для створення популярності.

Міфодизайн управління – створена система будь-яких уявлень, що допомагають вирішувати велику кількість питань та управляти.

Міфодизайн у сфері освіти є зміною базових цінностей і установок у системі сучасної освіти.

Міфодизайн у політиці є створення міфів у політичній сфері життя суспільства.

Міфодизайн у рекламі — найбільш актуальний зараз вид міфодизайну через розвиток ЗМІ.

- Принцип планомірного, але імпульсного характеру впливу: щоб надати сенсу міфу й домогтися того, щоб йому вірили, необхідні постійні дії щодо його підтримки.
- Принцип чутливості до соціальної ціни й наслідків — міф має бути правдоподібним і не надто сильно змінювати підвалини, що склалися, інакше він може призвести до соціальних потрясінь і не мати потрібного ефекту.
- Принцип мінімізації ресурсів — для створення вдалого міфу не потрібен великий бюджет, навпаки, малобюджетність ефективна.
- Принцип незастосовності насильства як складової продуктів технологічних циклів — люди менш схильні вірити соціальним міфам, які мають елементи насильства.
- Принцип модельованості — безглуздо створювати повну модель соціального міфу, ефективні лише окремі грані.
- Моделі міфодизайну – спрощення соціального міфу в цілому, вони застосовні до його окремих смислових граней в межах вихідних припущень; створення повної просторової та тимчасової моделі соціального міфу безглуздо та неможливо.
- Принцип відмови від проєктних цілей, пропорційних благу всіх/завжди/масштабу країни — соціальний міф не може бути почути всіма людьми, що належать до нього, і створити стовідсоткову лояльність, тому не треба намагатися розтягнути його застосування на більший обсяг людей.
- Принцип відмовитися від орієнтації на безперервне щастя у міфі — міф необов'язково має бути цілком присвячений щастю та успіху; певна частка

страждань лише прикрасить його (особливо для населення).

- Принцип застосування риторики – потрібно використовувати прийоми, що сприяють поширенню інформації.
- Принцип використання емоційно та чуттєво насичених областей — для досягнення найбільшої ефективності соціальний міф має торкатися емоцій його споживача.

Метод квадрату: активний негатив, негативний пасив (скорбота), позитивний пасив, активний позитив.

Призначення комунікаційної стратегії

Комунікаційна стратегія – внутрішній документ, який повинен служити дороговказом для будь-якої діяльності в галузі засобів масової інформації та зв'язків із громадськістю, якою займається ОМС.

Комунікаційну стратегію розробляє менеджер/ка зі стратегічних комунікацій: здійснює детальний аналіз ситуації, виявляє можливості та проблеми в області внутрішніх і зовнішніх комунікацій, розробляє пакет комплексних рішень за основними напрямками комунікативної стратегії.

Кожна комунікація має бути оціненою за критеріями: «Навіщо?», «Який результат?», «Які наслідки?», «Як результат співвідноситься зі стратегією розвитку громади?»

Кожна комунікація має стати стратегічною!

Комунікаційна стратегія – не догма, її можна доповнювати, змінювати, адаптувати до потреб, які на часі у громаді.

Користувачі та бенефіціари комунікаційної стратегії

Користувачі:

- 1) **Стратегічний рівень.** Голова, заступники та старости – керівництво ТГ, яке відповідає за реалізацію її стратегії розвитку.
- 2) **Виконавчий рівень.** Усі співробітники апарату виконкому ради ТГ, які долучені до комунікацій; керівники структурних підрозділів (культура, освіта тощо), які організують комунікацію із громадою через спеціальні заходи.
- 3) **Громадський рівень.** Члени молодіжної ради та інші громадські активісти, які є рушієм позитивних змін у житті громади; небайдужі активні громадяни, які ініціюють спільні із владою проекти та жваво відгукуються на ініціативи влади з розвитку ОТГ.

Бенефіціаром реалізації комунікаційної стратегії є вся територіальна громада.

Завдання комунікаційної стратегії:

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

- **Посилити промоцію** громади та її органів місцевого самоврядування як ззовні, так і всередині громади.

Складові комплексної комунікаційної стратегії

Зовнішні комунікації

Зв'язки ОМС з середовищем за межами установи: різноманітними цільовими групами (мешканцями, партнерами, бенефіціарами, лідерами думок, благодійниками тощо), засобами масової інформації, представниками інших ТГ, регіональної та національної влади тощо.

Внутрішні комунікації

Зв'язки й комунікація всередині ОМС.

Важливо зробити внутрішні комунікації основною частиною свого планування та удосконалення. Персонал може брати участь у передачі меседжів та амбіційних задумів ОМС.

Оскільки багато працівників ОМС також проживають у громаді, вони можуть безпосередньо комунікувати з мешканцями громади, транслюючи ключові повідомлення.

Структура комунікаційної стратегії

Ефективна комунікаційна стратегія завжди включає такі блоки:

- Вихідна інформація (аналіз ситуації, оцінка комунікаційних потреб) – де ми зараз є.
- Спільне бачення – яким має бути результат, якого ми прагнемо.
- Цілі та завдання – куди ми хочемо прийти і що треба зробити.
- Суб'єкти комунікації – хто комунікує.
- Цільові аудиторії – до кого звертаємося і яких змін очікуємо.
- Ключові повідомлення – яку ідею доносимо.
- Інструменти комунікації.
- Канали комунікації.
- Індикатори досягнення результатів.
- Ресурси.
- Додатки.

Аналіз ситуації, оцінка комунікаційних потреб

Вступ:

- коротка інформація про діяльність ОМС, його основні функції та компетенції;
- позиціонування ОМС;
- аудит наявного стану комунікацій;
- призначення комунікаційної стратегії;
- опис користувачів документа тощо.

Огляд комунікаційної спроможності:

- що ми робимо добре;
- що ми робимо добре, але недостатньо;
- що треба замінити;
- які методи мали успіх;
- які методи не спрацювали і чому;
- яких результатів ми хотіли би досягти тощо.

SWOT- та PEST-аналіз

SWOT-аналіз. Складається з чотирьох слів: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*,

threats (сильні сторони, слабкі сторони, можливості й загрози).

PEST-аналіз (іноді позначають, як *STEP*) — це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (*p — political*), економічних (*e — economic*), соціальних (*s — social*) й технологічних (*t — technological*) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність організації, зокрема ОМС.

Від бачення до конкретних завдань

Навіщо комунікувати: яке головне призначення вашої комунікаційної стратегії?

Які комунікації дозволять перейти від нинішнього стану громади до визначеного бачення? Які цілі треба поставити? Які завдання забезпечать досягнення цих цілей?



Рисунок 2. Від бачення до цілей та завдань комунікаційної стратегії

Матриця комунікацій

Цільові аудиторії – це ті, до кого ми звертаємося в комунікації. Для кожного завдання треба визначити цільові аудиторії й описати, що ми очікуємо внаслідок комунікації.

Цільова аудиторія 1	Цільова аудиторія 2	Цільова аудиторія 3
<ul style="list-style-type: none">• Цілі/бажана поведінка• Ключові повідомлення/меседжі• Інформаційні матеріали• Комунікаційні канали• Часові рамки• Очікувані результати	<ul style="list-style-type: none">• Цілі/бажана поведінка• Ключові повідомлення/меседжі• Інформаційні матеріали• Комунікаційні канали• Часові рамки• Очікувані результати	<ul style="list-style-type: none">• Цілі/бажана поведінка• Ключові повідомлення/меседжі• Інформаційні матеріали• Комунікаційні канали• Часові рамки• Очікувані результати

Канали й засоби комунікації

Канал комунікації — це спосіб або технологія, якою аудиторія отримує повідомлення.

Засіб комунікації — це конкретна форма повідомлення.

Найбільш поширені канали комунікації:

- Інтернет (сайт, цифрова реклама, соціальні мережі, стримінгові сервіси, блоги, відеоплатформи, подкасти).
- Засоби масової інформації.
- Персональні зустрічі з різними цільовими групами.
- Власні заходи (конференції, воркшопи, майстер-класи, інші заходи).
- Участь у сторонніх заходах.
- Інформаційні матеріали (зовнішня реклама (білборди, сітілайти), реклама у друкованих ЗМІ, буклети, розсилки, каталоги).
- Наявні контакти та мережі.

Інструменти комунікації

- Письмові (неформальне листування, ділове листування, соціальні мережі тощо).
- Візуальні (інфографіка, інтерактивні презентації, колективні презентації тощо).
- Усні (світське спілкування, контакт масок, формально-рольове, ділове, духовно-особистісне спілкування).
- Онлайн-інструменти (месенджери, групові відеочати, онлайн-конференції, «лайви» тощо).

Інструменти комунікації (приклад для ВПО)

Інструменти односторонньої комунікації для ВПО:

- спеціальний розділ на сайті, рубрика в газетах та інформаційних бюлетенях;
- оголошення та інформаційні повідомлення на дошках у місцях, де потенційно можуть збиратися ВПО;
- пости у фейсбуці (можливо, у визначений день інформація буде виключно для ВПО);
- створення спеціальної групи для ВПО у фейсбуці;
- дорожні карти, інфографіка з роз'ясненнями щодо можливостей для ВПО у громаді.

Інструменти двосторонньої комунікації для ВПО:

- формальні та неформальні зустрічі/збори;
- формальні та неформальні групи в месенджерах (телеграм-канали, вайбер-групи тощо);
- проведення заходів для ВПО (важливо залучати до участі місцевих жителів громади для формування нових соціальних зв'язків);
- опитування (можна організувати як у класичній спосіб через анкетування, так і через опитування в фейсбуці, месенджерах тощо).

Створення матеріалу стало можливим завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). ВБО «Інститут місцевого розвитку» реалізує проєкт «Громада – влада: діалог, довіра, дія» за підтримки проєкту USAID «Демократичне врядування у Східній Україні».