



ЦЕНТР СТРАТЕГІЧНИХ
КОМУНІКАЦІЙ
ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ
БЕЗПЕКИ

ПОСІБНИК

З РОЗРОБКИ КОМУНІКАЦІЙНИХ
КАМПАНІЙ ПРАЦІВНИКАМИ
ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ

ВСТУП

Цей посібник розробила команда Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки спільно з Міністерством культури та стратегічних комунікацій та за підтримки Міністерства закордонних справ, у справах Співдружності та розвитку Великої Британії, та Zinc Network.

Метою є покращення навичок працівників державних органів і органів місцевого самоврядування в розробці комунікаційних кампаній.

Основою методології стала британська модель OASIS – покроковий алгоритм для написання та реалізації комунікаційної стратегії, розроблений Службою урядових комунікацій Великої Британії. Центр обрав цю модель через її простоту та доступність для планування комунікаційних кампаній, а також ефективність під час реалізації.

У посібнику ви знайдете теоретичну основу, практичні вправи та поради, які допоможуть вам у розробці власної комунікаційної стратегії та в комунікаційній діяльності загалом.

Головна мета авторів – пояснити основи стратегічного комунікаційного планування простими словами. Реальні приклади покажуть, що комунікаційна стратегія та її елементи не є складними, якщо знати, як їх будувати. Завдяки цьому посібнику ви зможете реалізувати будь-які комунікаційні кампанії: від простих для невеликих проєктів до масштабного стратегічного планування для розвитку комунікацій цілої інституції. Інструментарій, викладений у посібнику, підходить для побудови будь-яких комунікаційних кампаній.

детальніше
про модель OASIS
читайте тут



ВСТУП

Кожен розділ слугує помічником на певному етапі побудови комунікаційної стратегії. Записуйте власні думки та аналізуйте кожен розділ, враховуючи ваші комунікаційні кейси та цілі. Посібник містить багаторічний досвід як українських, так і британських спеціалістів з комунікацій.

Під час читання посібника ви дізнаєтеся:

- на що зважати перед початком побудови комунікаційної стратегії;
- як правильно ставити цілі та задачі для себе і для комунікаційного відділу організації за моделлю SMART;
- як визначати потреби аудиторії та ефективно з нею комунікувати;
- як формувати меседжі та через які канали їх доносити;
- як помічати потенційні комунікаційні ризики та долати їх;
- як аналізувати дані до побудови комунікаційної стратегії, під час її реалізації та на етапі моніторингу ефективності.

Перед плануванням комунікацій обов'язково враховуйте людські, фінансові та часові ресурси вашої організації.

Не існує складних комунікаційних задач – буває лише брак знань про певний інструментарій. Великі досягнення у комунікації з аудиторією та її прихильність свідчать про значну працю та вдало побудовану комунікаційну систему.

Команда Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, яка працювала над створенням цього посібника - Ігор Соловей, Микола Балабан, Ярослава Католик, Вікторія Зражевська, Марія Сагайдак.

ЗМІСТ

Термінологія _____	7
Комунікаційні кампанії державних органів/органів місцевого самоврядування. Модель OASIS _____	11
Цілі кампанії _____	19
Знання про аудиторію _____	33
Розробка стратегії. Формування меседжів для цільових аудиторій _____	47
Імплементация _____	75
Оцінювання комунікаційної кампанії _____	87

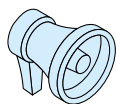
ТЕРМІНОЛОГІЯ



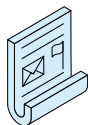


1. ТЕРМІНОЛОГІЯ

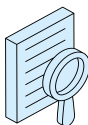
Перш ніж перейти до основної частини, варто одразу пояснити терміни, з якими ми працюватимемо, та їх значення в посібнику. Це важливо для уніфікованого підходу до комунікацій і кращого розуміння матеріалу.



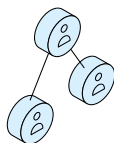
PR (Public Relations – укр. зв'язки з громадськістю) – це заплановані, тривалі комунікаційні дії, спрямовані на створення і підтримку доброзичливих стосунків та взаєморозуміння між державними органами і громадськістю. Український вчений Г. Г. Почепцов визначає PR як «науку про управління громадською думкою».



Комунікаційна стратегія – це комплексний план, що визначає, як організація взаємодіє з цільовою аудиторією для досягнення стратегічних цілей. Вона включає визначення цільової аудиторії, формулювання ключових меседжів, вибір оптимальних каналів і методів комунікації, а також визначення бюджету та метрик оцінки ефективності. Комунікаційна стратегія дозволяє організаціям формувати позитивний імідж, зміцнювати довіру, управляти репутацією та досягати інших цілей через ефективну комунікацію.



SWOT-аналіз – це аналіз сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз для організації та її проєктів. Його використовують під час розробки проєкту та планування стратегій.



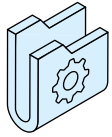
Media Relations – це сфера в системі зв'язків з громадськістю, присвячена опису й аналізу специфіки, ідеології та механізмів взаємодії фахівців з PR (комунікацій) із представниками ЗМІ.



Медіаплан – це документ, у якому зібрані всі дані, що можуть знадобитись під час проведення рекламної чи PR-кампанії.



1. ТЕРМІНОЛОГІЯ



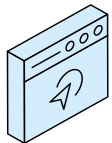
Антикризовий менеджмент (антикризова комунікація) – це сукупність методів, інструментів та стратегій, спрямованих на прогнозування, запобігання, виявлення, мінімізацію негативних наслідків і подолання кризових ситуацій в організації. Він включає комплекс заходів: від аналізу ризиків та розробки планів дій на випадок кризи до управління кризовими комунікаціями і відновлення діяльності після кризового періоду.



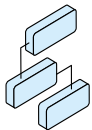
Моніторинг ЗМІ (англ. Media monitoring) – встановлення спостереження за ЗМІ і згадками організації в медіа; проводять із політичних, комерційних, наукових, комунікаційних причин.



Спічрайтинг (англ. Speechwriting) – це професійна діяльність та процес створення текстів для публічних виступів. Спічрайтер допомагає оратору сформулювати думки та ідеї у яскраву, переконливу та запам'ятовувану промову, враховуючи особливості аудиторії, мету виступу та індивідуальний стиль мовлення спікера.



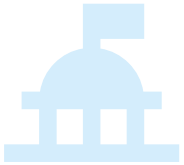
Клікбейт – це емоційно забарвлений контент, що привертає увагу та спонукає перейти за посиланням. Часто зміст клікбейту та матеріалу, на який він веде, не збігаються.



Модель OASIS (Objectives, Audience Insight, Strategy, Implementation, Scoring) – це простий покроковий алгоритм планування та реалізації комунікаційної кампанії, розроблений Службою урядових комунікацій Великої Британії.

КОМУНІКАЦІЙНІ КАМΠΑНІЇ
ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ/
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ.
МОДЕЛЬ OASIS





2. КОМУНІКАЦІЙНІ КАМПАНІЇ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ/ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ. МОДЕЛЬ OASIS

У цьому розділі ми детальніше розглянемо поняття «Комунікаційні кампанії державних органів та органів місцевого самоврядування» і «Комунікаційна стратегія».

Обговоримо, як забезпечити ефективність державних кампаній, досягти поставлених цілей і ефективно їх планувати. Також розглянемо модель OASIS і її користь під час планування комунікаційних стратегій.

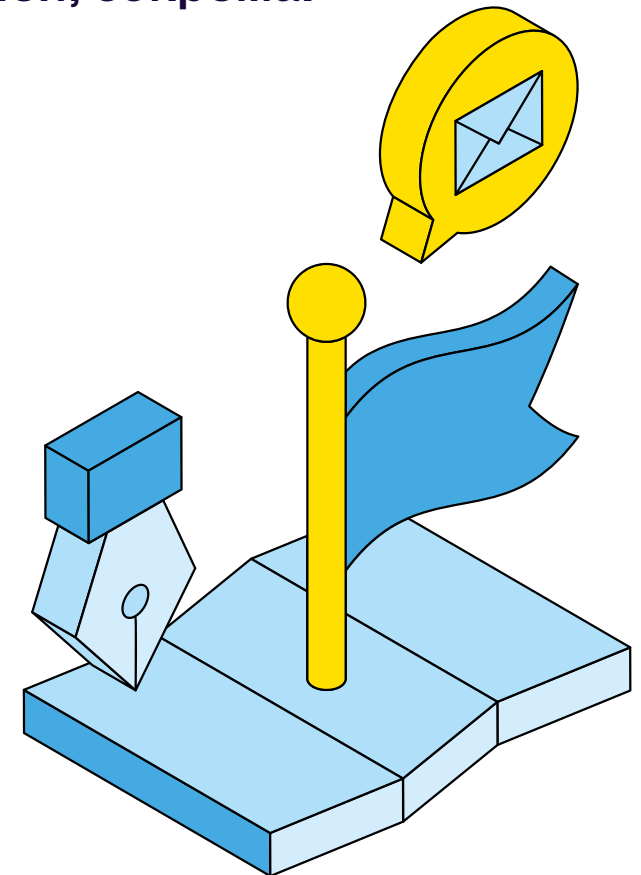
Комунікаційні кампанії можуть мати кілька цілей, зокрема:

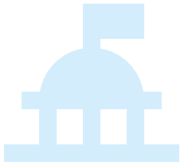
1. ЗМІНИТИ ПОВЕДІНКУ ЛЮДЕЙ

Позитивно впливати на життя населення, спонукати до вчинків, які приносять користь суспільству та кожній людині. Наприклад, сортування сміття: для країни це важливо, оскільки зменшує навантаження на підприємства з переробки сміття, а для населення – забезпечує чисті вулиці та покращує стан екології.

2. ПІДВИЩИТИ ОБІЗНАНІСТЬ ГРОМАДЯН

Інформувати про зміни в законодавстві та отримати підтримку серед населення. Наприклад, для запровадження Закону про територіальні громади та децентралізацію була розгорнута велика комунікаційна кампанія, яка на всеукраїнському та регіональному рівнях пояснювала його дієвість і користь для населення.



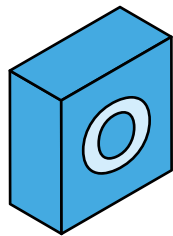


2. КОМУНІКАЦІЙНІ КАМПАНІЇ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ/ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ. МОДЕЛЬ OASIS

Планування комунікаційних кампаній за допомогою моделі OASIS

Модель OASIS – це проста покрокова інструкція для планування та реалізації комунікаційних кампаній, розроблена Службою урядових комунікацій Великої Британії.

Ця модель є універсальним інструментом для планування будь-якої кампанії, незалежно від предметної галузі чи конкретного державного органу. Аббревіатура OASIS допомагає запам'ятати п'ять етапів планування.



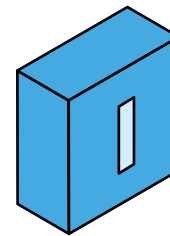
Objectives



**Audience
insight**



Strategy



Implementation



Scoring

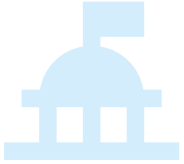
«O» – Objectives. Визначення цілей кампанії.

Яких конкретних цілей Ви прагнете досягти за допомогою комунікаційної кампанії?

На самому початку роботи з комунікаційною кампанією важливо зрозуміти, навіщо вона вам потрібна і що саме ви хочете досягти. Від того, наскільки коректно ви сформулюєте цілі, залежить, наскільки вдалою та послідовною буде ваша робота з кампанією, а також те, де ви опинитесь після її імплементації.

Важливо не лише визначити цілі, а й обговорити їх з усією командою, щоб усі учасники процесу розуміли значущість мети. Адже за комунікацію органу влади відповідальна вся команда, а не лише керівник або комунікаційна група.

Цілі бувають короткострокові та довгострокові, кількісні та якісні, і мають призводити до єдиного результату. Довгострокові цілі визначають загальний рух комунікаційної команди, вказуючи, до чого ви хочете прийти, тоді як короткострокові цілі показують, як саме ви з командою плануєте досягти довгострокових стратегічних цілей. Кількісні показники вказують, якого саме результату в цифрах ви прагнете досягти, а якісні характеризують важливість і цінність цих результатів.



2. КОМУНІКАЦІЙНІ КАМΠΑНІЇ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ/ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ. МОДЕЛЬ OASIS

Завдяки ретельному вибору цілей комунікаційні кампанії отримують:

- Зрозумілу мету
- Чітко визначений напрямок
- Можливість ідентифікації ключових зацікавлених сторін
- Показники для вимірювання успіху

«A» – Audience insight. Знання про аудиторію / Розуміння аудиторії.

На кого спрямована ваша кампанія?

Етап дослідження аудиторії допомагає розробнику кампанії більш чітко зрозуміти, хто входить до цільової аудиторії та які повідомлення викличуть у неї потрібну реакцію. При аналізі аудиторії також досліджуються зацікавлені сторони (стейкхолдери), тобто ті, хто може долучитися до реалізації кампанії (медіа, потенційні партнери), але не є безпосередньою цільовою аудиторією. Додатково важливо пропрацювати портрети цільових аудиторій, їхні характеристики та меседжі, які зможуть на них вплинути.

Дослідження аудиторії дозволяє отримати інформацію для уточнення:

- Ваших основних ідей
- Каналів, які використовуватиме ваша кампанія
- Партнерів, з якими ви співпрацюватимете
- Орієнтовного бюджету

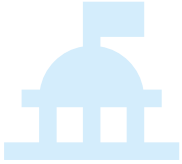
«S» – Strategy. Розробка стратегії.

Де ви перебуваєте зараз і що саме прагнете зробити?

Стратегія визначає напрямок руху кампанії та бюджет. Найкращі стратегії чітко пояснюють, де ви зараз знаходитесь, якої мети прагнете досягти та як саме плануєте це зробити. Іншими словами, вони є дорожніми мапами кампаній. Без стратегії ви не знатимете, куди рухатися.

Стратегія дозволяє вам:

- Отримати бажані результати
- Розуміти, як, до чого ви рухаєтеся і навіщо
- Ефективно планувати вашу комунікаційну роботу з командою



2. КОМУНІКАЦІЙНІ КАМΠΑНІЇ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ/ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ. МОДЕЛЬ OASIS

«I» – Implementation. Імплементация (реалізація) кампанії.

У які часові строки ви плануєте реалізувати кампанію та які проміжні етапи вам необхідно пройти?

Належна реалізація передбачає наявність плану з чітко визначеними дедлайнами для своєчасного здійснення комунікацій із мінімальними витратами, досягнення запланованого ефекту та уникнення небажаних ризиків для кампанії. Під час імплементации стратегії важливо бути гнучкими та продумати план дій у разі кризових ситуацій. Не забувайте про тактичні цілі та їх дедлайни, а також медіапланування. Адже стратегія – це сукупність ефективно виконаних тактичних кроків та вдало подоланих перешкод.

«S» – Scoring. Оцінка результатів на відповідність критеріям

Чи відповідає кампанія поставленим цілям? Як це зрозуміти?

Оцінка результатів на відповідність поставленим цілям допомагає визначити фактичний вплив кампанії на аудиторію. Це можна робити як під час реалізації заходів кампанії, так і після її завершення. Не чекайте закінчення кампанії, щоб оцінити її ефективність. Ви можете перевірити ефективність вашої кампанії різними способами, які допоможуть заощадити бюджет: від збору відгуків від цільової аудиторії до перевірки гіпотез і отримання нових знань у реальному часі за допомогою соціальних мереж.

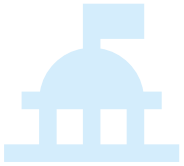
Пам'ятайте, що аналіз та аналітика – це союзники комунікаційника, а не вороги.

Завдяки вдалому аналізу ви завжди зможете скоординувати свої дії, навіть під час реалізації комунікаційної кампанії.

Модель OASIS у дії.

Планування та реалізація кампаній часто супроводжуються двома типовими помилками. Перша – це перехід до реалізації без попереднього визначення цілей кампанії та її цільової аудиторії. Друга – переконання, що оцінка результатів відбувається лише наприкінці кампанії, а не на всіх етапах її реалізації. Ретельна оцінка поточної діяльності протягом усієї кампанії допомагає зрозуміти, як саме вона впливає на цільову аудиторію та які засоби найкраще допомагають спрямовувати її в потрібному напрямі.

Дотримуючись моделі OASIS і ретельно підпорядковуючи кожен з етапів її правилам, ви зможете досягти саме того результату, який очікуєте.

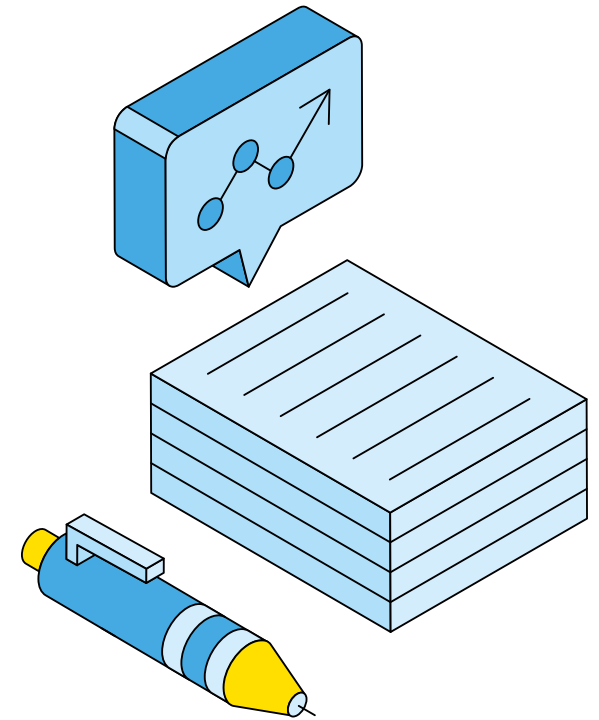


2. КОМУНІКАЦІЙНІ КАМПАНІЇ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ/ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ. МОДЕЛЬ OASIS

ПРАКТИЧНА ВПРАВА. ПІДГОТОВКА ДО РОЗРОБКИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ

Подумайте, над якими проблемами чи темами наразі працює ваша організація. Чи можна їх вирішити або сприяти їх вирішенню за допомогою комунікації?

Які цілі ви хочете досягти шляхом кампанії?



ЦІЛІ КАМПАНІЇ



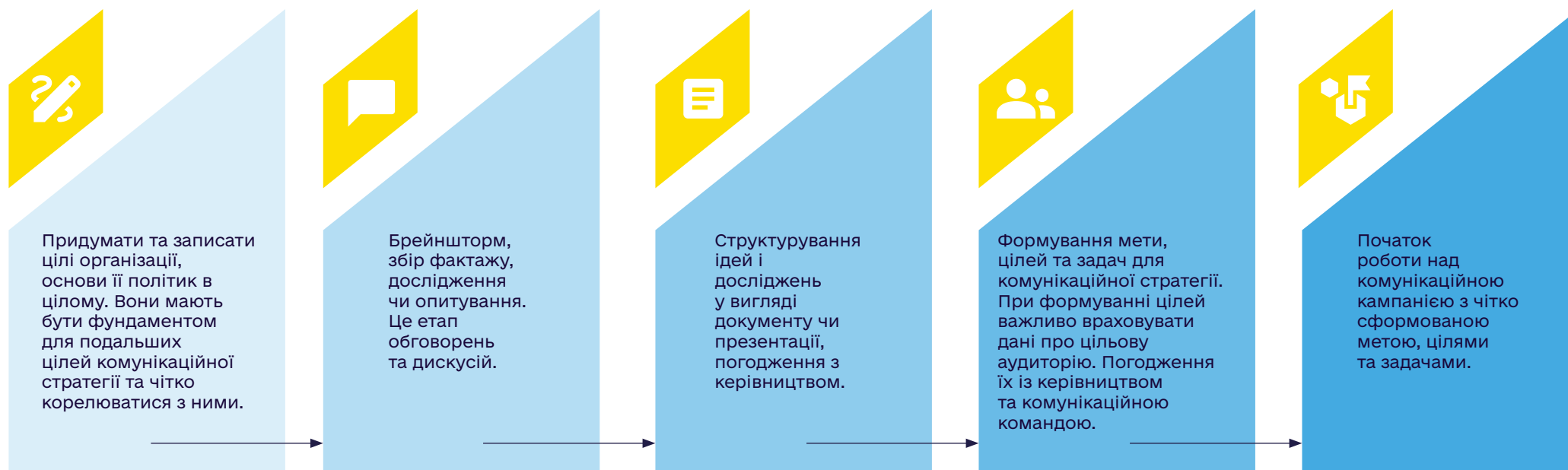


3. ЦІЛІ КАМПАНІЇ

Під час підготовки комунікаційної кампанії працівники часто припускаються найбільшої помилки – не звертають достатньо уваги на постановку цілей. Ця помилка може стати критичною: неправильно побудована стратегія на основі неточних цілей веде до помилкового шляху, витраченого часу та коштів.

Формування цілей має бути чітким і виваженим, а також корелюватися з основними завданнями організації. Комунікаційні цілі повинні підсилювати головні цілі і плани державного органу, а не бути відірваними від них або просто додатковими. Цілі та мета комунікаційної кампанії мають бути погоджені як між командою комунікаційного відділу, так і з керівництвом департаменту та державного органу. Комунікаційна стратегія та визначення цілей – це командна, а не одноосібна робота. Усі члени команди мають бути впевненими в досягненні поставлених цілей і завдань.

Етапи визначення цілей кампанії



За цілями і їх досягненням ви зможете визначити, чи була ваша комунікаційна кампанія ефективною.



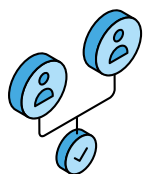
3. ЦІЛІ КАМПАНІЇ



Отже, що дає вам ефективне визначення цілей кампанії?

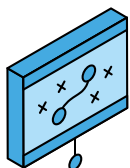
Ідентифікувати та описати проблему, яку ви намагаєтеся вирішити

Перед тим як розглянути канали, якими можемо скористатися, або ідеї, які хочемо донести до нашої аудиторії, варто запитати себе: **чого саме ми намагаємося досягти? Яку проблему ви намагаєтеся вирішити за допомогою комунікації? Якою є стратегічна ціль?** Головне питання на цьому етапі: «Щоб що?». Саме під час формування цілей слід ставити якомога більше запитань і разом шукати відповіді.



Уточнити масштаб кампанії та управляти очікуваннями інших

Виявлення цілей та їх узгодження з членами вашої команди або старшими колегами допоможе впевнитися, що всі однаково розуміють, для чого розроблено кампанію та чого вона здатна досягти. Цей аспект особливо важливий для управління очікуваннями основних зацікавлених сторін. Люди будуть максимально ініціативними та ефективними, якщо знають, навіщо виконують ту чи іншу задачу, скільки часу на це піде і що в результаті їхня робота принесе організації. Крім того, важливо перед стартом кампанії мати орієнтовні розрахунки вартості комунікаційної кампанії та скласти строки реалізації.



Сформулювати цілі, за якими буде структуровано вашу кампанію

Чіткі цілі не тільки підсилюють відчуття визначеності та мети, а й суттєво полегшують планування та реалізацію кожного етапу кампанії. Плануючи цілі комунікаційної кампанії, не забувайте деталізувати можливі перешкоди на шляху їх реалізації. Завдяки прогнозуванню перешкод ви зможете попередити їх наслідки та продумати план дій для їх нівелювання.

Пропишіть поруч з обраними цілями можливі перешкоди:

Ціль: зміна, яку потрібно здійснити за допомогою кампанії.

Перешкода: те, що заважає здійсненню цієї зміни.

Бекграунд. Першопричина комунікаційної стратегії

Перш ніж визначити проблему, яку ви хочете вирішити, рекомендуємо зафіксувати, що призвело до її виникнення.

Це допомагає:

- розуміти контекст
- визначити передумови
- дати чітке розуміння того, що сталося для всіх зацікавлених сторін
- визначити основні причини та можливі вузькі місця
- подивитись, що було зроблено для вирішення проблеми та чому це не вдалося



3. ЦІЛІ КАМПАНІЇ

Наприклад, команда Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (ЦСК) працювала над розробкою та імплементацією комунікаційної стратегії для проєкту під назвою «Русский мир». Задачею проєкту було створення комунікаційної кампанії, спрямованої на протидію російським пропагандистським наративам у Німеччині.



1

Проблема.

Дослідження показало, що 49% жителів Німеччини вважають, що Україні слід піти на територіальні поступки Росії для забезпечення «миру». Це найбільший показник в Європі.

2

Масштаб.

Команда усвідомила, що необхідно розробити комунікаційну кампанію, яка охопить фактично кожного другого громадянина Німеччини.

3

Мета.

Метою кампанії стало формування у німецького суспільства єдиного розуміння дій Росії як злочинів.

4

Цілі:

- Сприяти соціальним зв'язкам та створенню спільнот, які поширюють коректні меседжі щодо війни в Україні.
- Через спільне прагнення до миру між німцями та українцями пояснити, чому німці повинні підтримувати українців.
- Наголосити на необхідності заморожування відносин Німеччини з Росією та посилення санкцій.
- Висловити вдячність німцям за вже надану підтримку.
- Не вимагати постачання зброї, але демонструвати, яку високу ціну платить Україна за свою незалежність і цілісність.

5

Перешкоди та проблеми:

Проблеми та перешкоди для комунікаційної кампанії «Русский мир» були визначені завдяки дослідженням цільової аудиторії. Перед побудовою усїєї комунікаційної стратегії було проведено аналіз і дослідження, результати яких стали основою для стратегії. У ході цих досліджень було виявлено такі проблеми й перешкоди, які мала вирішити кампанія:

1. Населення Німеччини не розуміє, чому Україна не повинна віддавати свої території, які вже окуповані Росією, для зупинки війни.
2. Німці відчувають загрозу з боку Росії через кібератаки та політичний тиск, але не стурбовані тим, що їхня країна може бути захоплена Росією. Німеччину сприймають як територію, розташовану занадто далеко, а дипломатичні, культурні та економічні відносини з Росією створюють ілюзію німецької недоторканності.
3. Існує сприйняття: «Путін – чисте зло, але росіяни – невинні жертви пропаганди». Населення Німеччини не знає про російську ксенофобію, гомофобію, домашнє насильство та інші культурні переконання, що суперечать німецьким цінностям.

Для того, щоб визначити цілі комунікаційної кампанії, потрібно насамперед зрозуміти, яку проблеми ви хочете вирішити.



3. ЦІЛІ КАМПАНІЇ

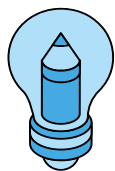
Формула роботи з проблемою:



1

Розбити

Визначте мету та субпроблеми (бар'єри/перешкоди), досліджуйте наявну інформацію, проведіть збір фактажу. Що вам заважає? Чому це заважає? До яких наслідків може призвести ця проблема, якщо її не вирішувати?



3

Розв'язати

Долайте бар'єри творчо через комунікацію та політику. Як плануєте діяти та якими творчими методами хочете прийти до цілі? Не забувайте, що вирішення тієї чи іншої проблеми часом потребує не лише аналітичного, а й творчого підходу.



2

Структурувати

Структуруйте субпроблеми (бар'єри/перешкоди) на основі нової інформації. Ставте чіткі цілі. Що ви хочете досягти? Навіщо? На кого хочете вплинути та чому? Яким бачите кінцевий результат комунікаційної роботи? Які меседжі, на вашу думку, можуть вплинути на дії людей? Які підцілі може мати глобальна ціль?



4

Розвивати

Дізнайтеся про те, що спрацювало, і запропонуйте іншим використовувати цей шлях. Обов'язково занотуйте усі ваші вдалі та невдалі кроки – це ваш досвід, який допоможе сприяти наступному чудовому результату.

Визначення проблеми. Покрокова інструкція, що допоможе її визначити.

Проблема. Що ми намагаємося вирішити?

Головна проблема.

Наша мета. «Я хочу...»

Бар'єри. Підпроблеми

«Але...»

Виклик. Перешкоди

«Чому?»

Глибинні причини.

Знайдіть першопричину проблеми.

Що це означає для головної проблеми?



3. ЦІЛІ КАМПАНІЇ

Ознаки ефективних цілей.

Вдалі цілі кампаній відрізняються спільними ознаками:

1. Вони відповідають пріоритетам вашої організації.

Комунікаційні цілі мають чітко стосуватися пріоритетів і задач вашої організації. Цілі повинні бути релевантними до діяльності організації і вирішувати конкретні її проблеми чи потреби.

2. Вдало визначені цілі є чіткими та реалістичними.

Вдало визначені цілі комунікації мають декілька обов'язкових характеристик: вони мають дедлайн, зрозумілі та чіткі, реалістичні та досяжні.

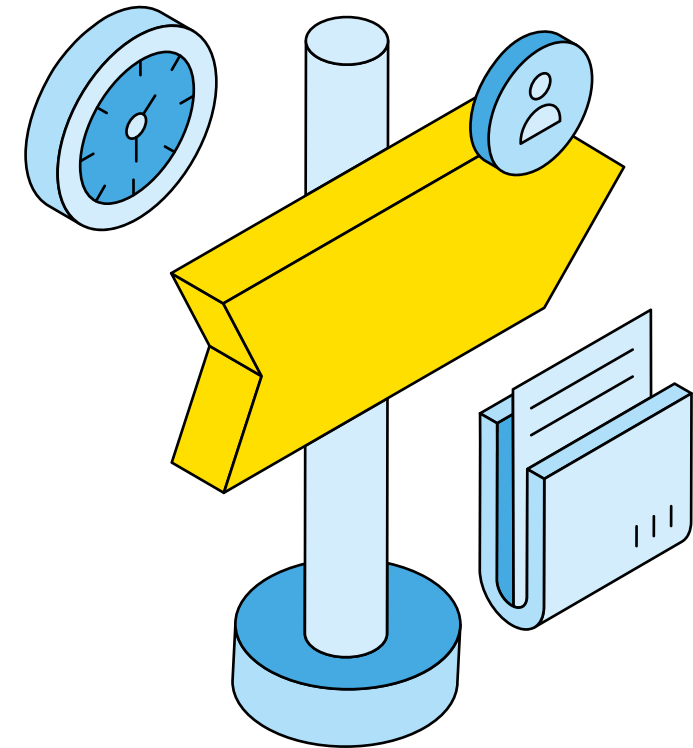
3. Вдалі цілі завжди спрямовані на аудиторію.

Роль комунікації полягає у заохоченні людей до певних дій або впливі на їхнє ставлення чи моделі поведінки. Однак для цього спочатку необхідно зрозуміти їхні поточні моделі поведінки, ставлення, потреби та мотивацію.

4. Вдало визначені цілі відповідають критеріям SMART.

Це означає, що цілі є:

- **Конкретними.** Ваші цілі повинні чітко визначати, яких результатів ви збираєтеся досягти.
- **Вимірюваними.** Ваші цілі повинні бути сформульовані у числовому вигляді, що дозволяє виміряти ступінь успіху.
- **Досяжними.** Досяжні цілі повинні залишатися достатньо складними, щоб бути цінними.
- **Доцільними.** Реалістичні цілі передбачають узгодження можливих досягнень із практичними міркуваннями.
- **Обмеженими в часі.** Ваші цілі повинні мати чітко визначений дедлайн для завершення робіт.





3. ЦІЛІ КАМПАНІЇ

Так виглядають цілі, сформульовані за SMART, якщо повертатися до нашого кейсу ЦСК «Русский мир» (Russische Ordnung):

- S** (Specific – конкретні). Завдяки інсталяції у центрі Берліна та інформаційній кампанії сформувати у німецького суспільства єдине визначення дій Росії як злочинів.
- M** (Measurable – вимірювані). Охопити через диджитал-інструменти та онлайн-промоцію 2,5 млн користувачів.
- A** (Achievable – осяжні). Організувати 1 велику виставку або ж подію масштабу 2000+ відвідувачів.
- R** (Realistic – доцільні). Розпочати та підтримати дискусію щодо теми ідеології «Русский мир» (Russische Ordnung) та її впливу на злочини Росії проти України.
- T** (Time-related – обмежені в часі). До першої річниці повномасштабного вторгнення організувати виставку в центрі Берліна «Русский мир» (Russische Ordnung).

Приклад формулювання цілей для кейсу за SMART-моделлю.

Тема: Інтеграція дітей ВПО у навчальний процес.

Проблема, що стояла перед керівниками громад: діти ВПО не відвідують заклади освіти в очному форматі.

SMART-ціль кейсу: до 01.08.2025 30-50% батьків ВПО мають подати документи до закладів загальної середньої освіти області (громад, де проживають).

Вище ми навели приклад, як детально виглядають цілі по кожній складовій SMART. Проте основна одна мета вашої комунікаційної кампанії за SMART має бути сформульована простим, показовим реченням, яке відповідає всім критеріям SMART одночасно. Наприклад, основна ціль комунікаційної кампанії з нашого кейсу за SMART:

«До першої річниці повномасштабного вторгнення організувати інсталяцію навпроти посольства РФ у Берліні та впродовж 6 місяців провести медіакампанію щодо розкриття контексту «русского мира» німецькому суспільству з усіма його наслідками для України та світу».

Така ціль, сформульована за SMART-методом і відповідає усім його критеріям одночасно, має лежати в основі вашої комунікаційної кампанії.

Ще декілька прикладів цілей, сформованих за SMART:

«До кінця 2025 року зібрати 500 заявок/заповнених форм від мешканців громади щодо участі у волонтерському заході з підтримки ВПО».

«До кінця літа 2024 року долучити до сортування сміття 300 проактивних мешканців та зібрати 100 кілограм пластику».

«За наступний місяць збільшити відвідуваність сайту громади з критично важливими новинами на 20%. Загальна відвідуваність сайту за місяць – 1000 переглядів, відповідно наступного місяця треба збільшити відвідуваність сайту громади до 1200».



3. ЦІЛІ КАМПАНІЇ

Часто, при виставленні цілей фахівці припускаються типових помилок, роблять їх дуже загальними, не обмежують у часі або вважають формальністю.

Неефективно сформульована ціль	Ефективно сформульована ціль
Залучити більше волонтерів	До кінця 2025 року зібрати 500 заявок/заповнених форм від мешканців громади щодо участі у волонтерському заході з підтримки ВПО.
Спонукати населення підготуватись до опалювального сезону завчасно	Спонукати цільову аудиторію міста Х надати інформацію місцевій владі про свої потреби до початку опалювального сезону. Інформувати 100% населення міста Х щодо проблем та шляхів їх вирішення у проведенні опалювального сезону до 01.09.2024.
Донести інформацію про безвізовий режим	Ми хочемо, щоб всі українці, які подорожуватимуть у найближчому майбутньому, знали про правила і можливості безвізового режиму.
Зробити так, щоб люди почали сортувати сміття	До кінця літа 2024 долучити до сортування сміття 300 мешканців та зібрати 100 кілограм пластику.
Отримати більше відвідувачів на сайті громади	За наступний місяць збільшити відвідуваність сайту громади з критично важливими новинами на 20%. Загальна відвідуваність сайту за місяць – 1000 переглядів, відповідно, наступного місяця треба збільшити відвідуваність сайту громади до 1200
Мотивувати населення громади займатися спортом	До кінця 2025 року побудувати 3 спортивних майданчики в межах громади. За період квітень – грудень 2025 зробити 10 інформаційних довідок з коментарями від експертів в 10 місцевих виданнях щодо користі й важливості спорту.

5. Вдало визначені цілі допомагають відстежувати хід виконання кампанії

Після визначення цілей не варто відкладати їх на полицю аж до завершення кампанії. Повертайтеся до цілей, коли плануєте поточні заходи та результати. Виділіть кілька менших цілей з основної, щоб перевірити, чи рухається ви в правильному напрямку. Для цього можна використовувати різні показники, як-от кількість відвідувачів сайту або дзвінків на телефонну лінію.



3. ЦІЛІ КАМПАНІЇ

Визначення реалістичних цілей

Чотири кроки, які допоможуть вам сформулювати справді ефективні цілі.

Крок 1:

Виявлення та розуміння цілей, які стосуються сфери діяльності

- Яка стратегія, ініціатива або послуга є предметом комунікації вашої кампанії?
- Якої мети прагнуть досягти автори проекту або рішення, що стане об'єктом комунікацій? Чи формалізували її у будь-якому вигляді та чи погодили її у вашій організації?
- Чи спрямована ваша діяльність або проєкт на заохочення змін у поведінці або ставленні до певних явищ? Чи вимагає вона від аудиторії конкретних дій?
- Хто є об'єктом вашої комунікаційної діяльності чи політики?
- Чи визначили ви цільові показники проєкту, для якого плануєте комунікаційну кампанію?
- Що ще ви робите для того, щоб наблизити досягнення стратегічних цілей урядом або зацікавленими особами?
- Чи забезпечить ваш проєкт або діяльність надання нових послуг або підтримки для досягнення цілей? Чи призведе він до змін або оновлення чинного законодавства чи нормативів у галузі оподаткування?

Крок 2:

Перегляд наявних даних для визначення цільової аудиторії

- Із огляду на те, яка саме аудиторія є об'єктом вашої діяльності чи проєкту, що вам відомо про цих людей?
- Наприклад, це чоловіки або жінки? Який їхній середній вік? Який рівень середнього прибутку домогосподарства? У якій місцевості мешкає більшість із них: міській чи сільській?
- Скільки їм уже відомо про тему вашого проєкту та яке ставлення до неї переважає серед них?
- Які перепони заважають їм вдатися до бажаних дій або змінити моделі поведінки?

Крок 3:

Використання знань про аудиторію для виявлення комунікаційних ролей та визначення цілей

- Поміркуйте над тим, яким способом ваші комунікації зроблять внесок у досягнення стратегічних цілей.
- Вкажіть, хто конкретно є об'єктом комунікацій та до яких дій ви їх бажаєте заохотити.
- Зазначте, яким способом можна кількісно оцінити ці дії.
- Подумайте ще й над тим, наскільки масштабні зміни повинен спричинити проєкт, щоб виправдати ваші зусилля, та упродовж якого періоду вони мають статися.
- Створивши драфт цілей, перевірте, чи відповідають вони загальній стратегічній меті.

Крок 4:

Перегляд наявних даних для визначення цільової аудиторії

- Скористайтеся формулою SMART, про яку йшлося вище, щоб удосконалити ваші попередньо визначені цілі.
- Перегляньте їх та переробіть у разі необхідності, щоб зробити їх конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та обмеженими у часі.



3. ЦІЛІ КАМПАНІЇ

Визначення цілей



1 Розбийте проблему на цілі та перешкоди

Ціль – зміна, яку ви хочете побачити (бажаний стан). Наприклад, зібрати до кінця року з жителями громади 20 тонн пластику.

Перешкоди – речі, які заважають вам досягти цієї мети. Наприклад, відсутність фінансування баків для сортування сміття, відсутність ініціативи жителів сортувати сміття і збирати пластик в окремі контейнери.



2 Визначте поточний і бажаний стан (мета) для політики та аудиторії (комунікації)

Поточний стан: де ви зараз? Переконайтеся, що це можна виміряти. Наприклад, вже встановлено 1000 контейнерів для сортування пластику в житлових секторах міста.

Бажаний стан: де ви хочете бути? Наприклад, встановити ще 2000 контейнерів для сортування пластику за допомогою партнерів і стейкхолдерів та зібрати з жителями міста 20 тонн пластику до кінця 2024 року.



3 Встановіть базову лінію для поточного стану

Вимірювання вашого поточного стану

Де зараз ваша аудиторія? Які базові дані? Відповідно до онлайн-опитування 40% місцевих жителів знають про важливість сортування сміття і готові збирати пластик в окремі контейнери.

Базова лінія: що буде, якщо проєкт не відбудеться? Підвищення забрудненості міста і погіршення екологічного становища в регіоні.



4 Встановіть бажану загальну мету

Вимірювання чого ви хочете досягти

Де ви хочете бачити свою аудиторію? Визначте вимірну зміну. Наприклад, 80% населення знають про важливість сортування сміття, мають можливість це робити і роблять.

Розгляньте перешкоди: низька обізнаність, відсутність культури екологічної; а також роль комунікацій: підвищення обізнаності та заклик до дії.



5 Встановіть діапазон показників між поточним і бажаним

Вхідні дані – те, що ми маємо до реалізації комунікаційної кампанії: задачі, що потрібно вирішити, цілі, які прагнете досягнути, наявні власні ресурси.

Вихідні дані – те, що досягається і напрацьовується завдяки комунікаційній кампанії, наприклад, кількісний показник охоплення аудиторії і т.д.

Реагування – відкликання, відгук про досвід, відповідь на повідомлення, вартість реєстрації або вартість за результат.

Результат – ваша мета/бажаний стан. Наприклад, бажаний організаційний вплив.

Організаційний результат – результат загальної діяльності організації.

KPI – ключові показники ефективності: ваші найважливіші показники з вашої системи входів, виходів, реакцій, результатів.



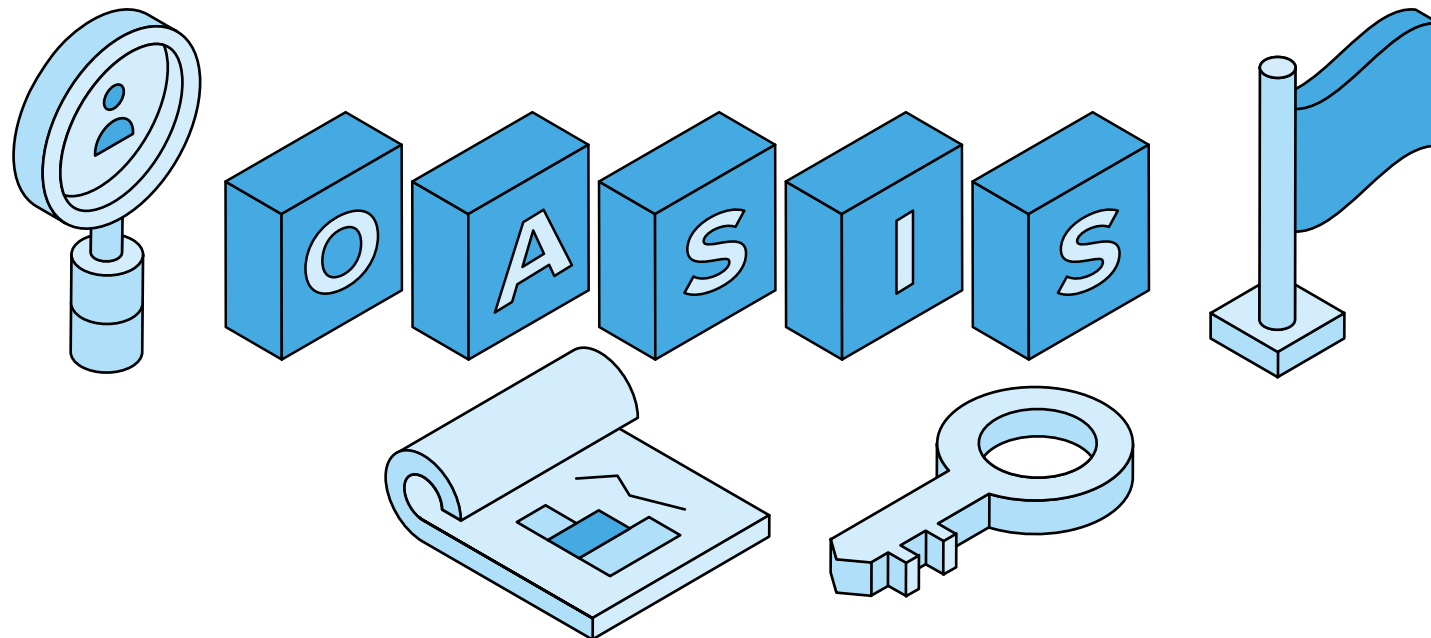
3. ЦІЛІ КАМПАНІЇ

Визначення цілей та оцінювання. Модель OASIS

У моделі OASIS «Визначення цілей» йде на початку, а «Оцінка результатів на відповідність критеріям або оцінювання» — у кінці. Насправді ж ці два етапи мають дуже багато спільного. Вимірюваність цілей є ключовою умовою для обрання критеріїв, за якими здійснюватиметься оцінка та відстеження успішності кампанії.

Результати та знахідки, отримані шляхом послідовного оцінювання, можна використовувати як вхідні дані для поточної кампанії або як початкову точку для планування наступних кампаній. Важливо пам'ятати, що кампанію не можна вважати закінченою, поки не завершиться процес оцінювання. Передбачте заходи з оцінювання вже на ранніх етапах планування кампанії.

Одразу після затвердження ваших цілей і стратегії складіть простий план оцінювання та поділіться ним із членами команди, старшими колегами та партнерами, якщо ви з ними працюєте. Необов'язково робити план довгим і складним, але в ньому варто зазначити SMART-цілі та дані, які ви плануєте збирати або відстежувати для оцінки успішності кампанії.





3. ЦІЛІ КАМПАНІЇ

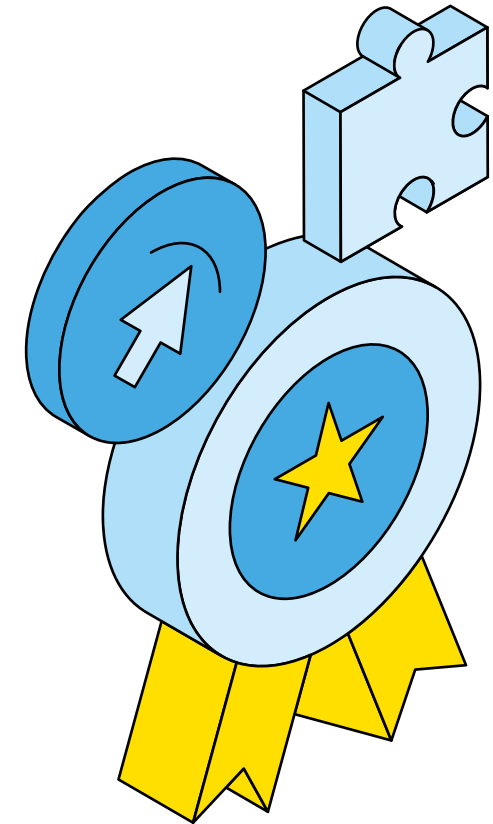
ПРАКТИЧНА ВПРАВА. СТАВИМО ЦІЛІ ДЛЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ

Які проблеми ви хочете вирішити?

Які цілі стоять перед вашою організацією?

Як саме через комунікаційну кампанію ви хотіли б їх підсилити?

Які цілі ви хотіли б зробити ключовими в кампанії?



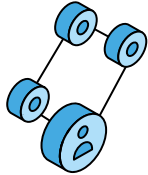
4 ЗНАННЯ ПРО АУДИТОРІЮ





4. ЗНАННЯ ПРО АУДИТОРІЮ

Цільова аудиторія або коротко «ЦА» (Target Audience) – це група людей, на які ви прагнете вплинути через комунікаційну кампанію. У цьому розділі ми розповімо, як взаємодіяти з цими аудиторіями. Головне – зрозуміти, хто є вашими цільовими аудиторіями, і через які інформаційні канали можна до них дістатися.



Почнемо з того – навіщо взагалі визначати цільові аудиторії і приділяти цьому так багато уваги та часу?

Комунікаційна кампанія має на меті досягнення певного результату, який ми здобуваємо через вплив на конкретні групи населення. А на кого – це те, що ми повинні навчитися визначати.

Із самого початку після формулювання цілей варто чітко розуміти, на кого ми плануємо вплинути, щоб досягти бажаного результату. Якщо ваше розуміння аудиторії буде розмитим або загальним, вважайте, що комунікаційна стратегія вже не вдалася. Чим чіткіше ви визначите цільові аудиторії, тим кращий результат отримаєте під час реалізації стратегії.

Цільові аудиторії – це люди, які належать до різних категорій впливу вашої комунікаційної кампанії. Хтось із цільових аудиторій може бути вашою основною цільовою аудиторією (на кого безпосередньо впливає система дій вашої комунікаційної стратегії) та опосередкованою або «дотичною» цільовою аудиторією (на кого частково впливає система дій стратегії, наприклад, ваші потенційні партнери для реалізації стратегії).

Іноді під час підготовки комунікаційної кампанії в першу чергу беруть до уваги демографічні дані про населення певного міста чи регіону. Проте такий фактор є загальним і малорезультативним. Окрім демографічних даних, треба деталізувати, яку саме частину аудиторії ви прагнете залучити чи вплинути. Зважайте на хобі, інтереси, захоплення, звички, прагнення, страхи і упередження людей з цільової групи. Чим точніше ви опишете цільову аудиторію, тим більше шансів на успіх матиме ваша стратегія.

Чим міцніший та довготриваліший зв'язок ви хочете побудувати з аудиторією, тим детальніше доведеться її вивчати. Ви не вплинете на людей, якщо не говорите їхньою мовою і не знаєте, про що вони думають, що їх турбує чи які упередження вони мають.



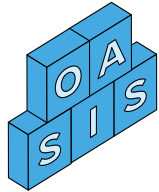
Як зрозуміти цільову аудиторію вашої комунікаційної кампанії?

Перший етап до розуміння цільової аудиторії та її портрета – соціологічне дослідження. Зазвичай спеціалізовані компанії, які займаються дослідницькою діяльністю, проводять соціологічні дослідження або анкетування. Це займає тривалий час та вимагає фінансових витрат.



4. ЗНАННЯ ПРО АУДИТОРІЮ

Проте, якщо у вас немає бюджету, ви можете скористатися анкетуванням і розробити анкету власноруч вашою командою, виходячи безпосередньо до населення для фізичного спілкування з людьми. Або ж використати цифрові канали, такі як опитування в соціальних мережах чи Google-форми. Головне – зібрати фактаж для майбутньої комунікаційної кампанії. Крім того, важливо перевірити, чи вже проводилися схожі дослідження або опитування на подібну тематику. Вам можуть стати у нагоді напрацювання колег чи міжнародних організацій.



Модель OASIS та цільові аудиторії

У моделі OASIS ваша аудиторія перебуває в центрі уваги, допомагаючи створювати кампанії, які знаходять відгук серед реальних людей. Усі рішення щодо різних аспектів кампанії – вибору мови, каналу та змісту комунікації – повинні ґрунтуватися на знаннях про вашу аудиторію та ретельно підлаштовуватися під неї.

Обсяг даних про аудиторію дуже великий, і значна частина цих даних доступна вільно, тож збирайте їх якомога більше. Потім упорядкуйте, щоб зрозуміти, які дані важливі, а які – ні, і виявити прогалини.

Для цього в рамках моделі OASIS існує базова структура дослідження:

- Хто вони – включно із базовими показниками
- Потреби
- Моделі поведінки
- Переконавання та ставлення
- Звички щодо споживання медіапродукції
- Хто є лідерами думок та авторитетами для обраної цільової аудиторії
- Скільки є таких людей
- Чи змінюється ця кількість з часом

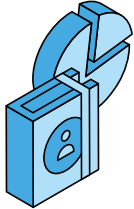
Додаткові питання, що допоможуть вам сформулювати коректний блок з цільовими аудиторіями для комунікаційної стратегії:

- Що хочете запропонувати?
- Кому хочете запропонувати?
- Як та у якій формі хочете запропонувати?
- Які зміни в поведінці людей чи реакції ви очікуєте?
- Чому аудиторія має змінити свою поведінку чи реакцію?
- До чого ці реакції та зміни мають привести?
- Які цілі з комунікаційної стратегії належать до цих змін у поведінці людей?



4. ЗНАННЯ ПРО АУДИТОРІЮ

Окремо підкреслюємо, що необхідно зрозуміти, як ефективно донести меседжі до вашої аудиторії, до кого вона схильна прислухатися та кому готова повірити. Для цього важливо визначити, звідки вона найімовірніше отримує інформацію: зі ЗМІ, спілкування з друзями та родиною чи від авторитетних організацій. Якими засобами масової інформації вона користується: телеканалами, соціальними мережами, газетами чи радіо? Коли та де вона найбільше схильна приймати інформацію (удома, на роботі чи дорогою на роботу, пізно ввечері)? Але найважливіше – зрозуміти, яким організаціям або лідерам думки вона довіряє.



Визначення цільової аудиторії та її сегментація

Сегментація цільової аудиторії дозволяє розділити велику групу людей на менші, більш однорідні категорії, що допомагає значно підвищити ефективність комунікацій та взаємодії.

Сегментація дає змогу створювати контент, який максимально відповідає потребам, інтересам і очікуванням конкретної групи. Це підвищує рівень залучення та довіри до вашого повідомлення.

Замість загальних повідомлень, які можуть бути нерелевантними для більшості, ви можете підготувати точні та корисні меседжі, що відповідають очікуванням кожного сегмента аудиторії. Це сприяє більш якісному сприйняттю інформації.

Аудиторія реагує активніше, якщо отримує релевантний контент, оскільки люди краще сприймають інформацію, яка стосується їхніх потреб чи інтересів.

Основні критерії сегментації цільової аудиторії, що стануть вам у нагоді:

Демографічні ознаки:

- Вік (молодь, дорослі, пенсіонери)
- Стать
- Сімейний стан (одружені, батьки, одинаки)

Географічні дані:

- Місце проживання (місто, село, конкретні райони)
- Міграційний статус (місцеві жителі чи переселенці)

Соціально-економічний статус:

- Рівень доходу
- Освіта
- Рід занять
- Доступ до технологій: наявність комп'ютера, смартфона, інтернету



4. ЗНАННЯ ПРО АУДИТОРІЮ

Поведінкові характеристики:

- Активність у соцмережах
- Інтереси та хобі
- Частота взаємодії з контентом

Психографічні фактори:

- Життєві цінності
- Інтереси та уподобання
- Ставлення до змін або нових форматів

Методи збору даних для сегментації

Для того, щоб зібрати дані для аналізу і майбутньої сегментації цільової аудиторії, вам слід скористатися такими методами:

- **Анкети та опитування:** Проведіть опитування для збору інформації про вподобання, потреби та інтереси аудиторії.
- **Аналіз статистики:** Використовуйте дані з Google Analytics, Meta Ads Manager, Telegram Analytics або інших платформ для вивчення аудиторії.
- **Моніторинг соцмереж:** Аналізуйте реакції, коментарі та активність підписників.
- **Дані email-розсилок:** Сегментуйте підписників за поведінкою (хто відкриває листи, клікає на посилання тощо).

Тестування та адаптація

Для того, щоб впевнитись, що ви сегментували цільову аудиторію вірно, а також, що ваші креативи, меседжі до них сформовано кореткно - краще провести тестування. У цьому вам можуть допомогти соціальні мережі.

Як виконувати тестування:

- Підготуйте різний контент для кожного сегмента.
- Виміряйте ефективність за допомогою метрик (лайки, коментарі, поширення, охоплення).
- Внесіть корективи на основі отриманих результатів.

Сегментація допомагає налаштувати комунікацію так, щоб вона максимально відповідала потребам різних груп, і підвищити її ефективність.

Також варто не забувати про аналіз упереджень та мотивацій у цільових аудиторій. Адже він є ключовим етапом розробки ефективної комунікаційної стратегії. Дозволяє зрозуміти, як аудиторія сприймає певний проєкт, ідею чи послугу, які бар'єри існують для залучення і що мотивує її до дії.



4. ЗНАННЯ ПРО АУДИТОРІЮ

- **Упередження:** Стійкі думки, стереотипи або негативні установки, які впливають на ставлення аудиторії до певного продукту, ідеї чи теми. Вони можуть бути раціональними (на основі досвіду) або ірраціональними (емоційними чи соціальними).
- **Мотивації:** Внутрішні або зовнішні фактори, які спонукають людину до дії. Це може бути бажання отримати вигоду, уникнути ризику чи задовольнити потребу.

Приклад сегментування аудиторії:

Тема комунікаційної кампанії: Інтеграція дітей ВПО у навчальний процес.

Проблема, що стояла перед керівниками громад - діти ВПО не відвідують заклади освіти в очному форматі.

Цільові аудиторії, що були визначені для комунікаційної кампанії:

- **сім'ї ВПО (25-50 р.)**

Упередження: 1. втрата виплат 2. посилення психологічних травм

3. упереджене ставлення до ВПО від місцевих жителів і навпаки

Мотивація: 1. інтеграція дітей в суспільство 2. отримання якісних знань 3. збільшення вільного часу для реалізації батьків.

Ключове повідомлення: кожна дитина має навчатись зі своїми однолітками

- **діти ВПО**

Упередження: 1. булінг 2. складно знайти спільну мову/інтереси 3. страх виділятися.

Мотивація: 1. нові друзі та знайомства 2. залученість до активності 3. продовження розвитку хобі.

Ключове повідомлення: інтеграція наших дітей - можливість об'єднати країну

- **батьки місцевих дітей**

Упередження: 1. ВПО живуть на соц. виплатах 2. русифікація 3. упереджене ставлення.

Мотивація: збільшення кількості учнів в класі 2. толерантність 3. обмін досвідом.

Ключове повідомлення: вчителі - це фундамент для розвитку єдиної системи цінностей і вони посприяють зближенню дітей

- **місцеві діти**

Упередження: 1. приналежність до "руського міру" через мову 2. ментальні відмінності

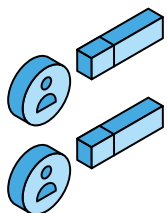
3. ревності через гіперопіку від школи та влади.

Мотивація: 1. нові знайомства 2. запозичення позитивних культурних особливостей 3. лагідна націоналізація.

Ключове повідомлення: живемо, навчаємося, розвиваємося - разом



4. ЗНАННЯ ПРО АУДИТОРІЮ



Аналіз стейкхолдерів

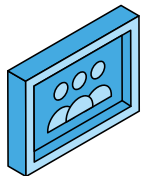
Стейкхолдери – це зацікавлені сторони вашої комунікаційної стратегії, потенційні партнери. Їхній аналіз включає дослідження можливих партнерств, а також потенційних опонентів проблеми, яку ви намагаєтеся вирішити. Тому під час реалізації кампанії важливо усвідомлювати, хто може бути союзником, а хто – опонентом. Для цієї аудиторії теж важливо розробити окрему аналітику з їхніми питаннями та пропозиціями.

Хто є основними особами та групами, пов'язаними з цією проблемою? Яка їхня позиція щодо цього питання та ваших комунікаційних цілей? Це може включати низку груп, які займають впливові позиції щодо проблеми, включно з тими, хто сприяє проблемі або не дає можливість іншим зробити свій внесок у її вирішення; тими, хто працює над подоланням проблеми; та групами, які зараз не залучені, але потенційно можуть зіграти певну роль.

Особа/ організація	Позиція	Підхід до людини	Коментарі/ думки
Перелік осіб чи організацій	Яка їхня поточна позиція щодо проблеми та цілей вашої кампанії? Проти/ нейтрально/ підтримує / не знає; можна коротко прокоментувати чому	Як комунікаційна стратегія допоможе залучити цю людину чи організацію? Наприклад, ігнорувати; інформувати через соціальні мережі; проводити зустрічі; будувати партнерство; протистояти шляхом прямої дії; дебатувати	Обмірковування будь-яких змін у позиції цієї зацікавленої сторони, причини/рушійні сили їхньої поточної позиції, що може змінити їхні погляди



4. ЗНАННЯ ПРО АУДИТОРІЮ



Портрети цільових аудиторій

Можливо, раніше ви чули від колег чи представників рекламних, піар- або маркетингових агенцій вислів «портрет аудиторії». Це означає створення портретів цільової аудиторії – вигаданих або навіть конкретних персонажів, які є показовими представниками цільової аудиторії вашої стратегії. У «портреті» ми описуємо людину, її соціальний статус, поведінку, звички, соціальні настрої та відношення до нашої цілі чи проблеми, яку плануємо вирішити за допомогою комунікаційної стратегії.

Отже, що варто врахувати, будуючи портрет представника тієї чи іншої групи цільових аудиторій:

1. Ви маєте багаж з досліджень і опитувань. Лише вивчивши ці дані, ви можете перейти до аналізу та побудови «аватарів» для кожної з груп цільових аудиторій.
2. Розділіть цільову аудиторію на різні типи і групи. Наприклад, «активісти», «стейкхолдери», «аудиторія, налаштована проти», «аудиторія з нейтральною позицією» тощо. Відповідно для кожної з груп створіть «аватар».
3. Портрет має містити канали комунікації, де представник цієї аудиторії зазвичай отримує новини, щоб ви могли достукатися до неї в майбутньому.
4. Портрет повинен містити характеристики людини: соціальний статус, робота, сімейний стан, улюблені інформаційні канали, захоплення та ставлення до ваших цілей стратегії.
5. Продумайте також меседжі для типів цільових аудиторій. Що б ви сказали їм? Пам'ятайте, що різні люди розуміють різні слова та меседжі. Тому потрібно окремо продумати формулювання для кожної цільової групи.
6. Якщо хочете дійсно якісні «аватари» цільових аудиторій, варто задуматися про проведення інтерв'ю з відібраними представниками різних цільових груп.

Приклад «портрету»

Приклад опису цільової аудиторії відповідно до нашого кейсу «Русский мир» (Russische Ordnung):

Основна цільова аудиторія (Target Audience):

- німецькі лідери громадської думки
- німці 18+
- німецькомовна аудиторія

Вторинна цільова аудиторія:

- українська діаспора
- українські біженці



4. ЗНАННЯ ПРО АУДИТОРІЮ

Приклад одного з портретів цільової аудиторії:

ПЕРСОНА 1



Ім'я: **Маркус**

Вік: **31**

Професія: **Менеджер з продажів**

Загальна інформація

Громадянин Німеччини, має роботу менеджера, яка містить в собі контакт з людьми та обмін інформацією. Активний користувач соціальних мереж: має Instagram, Facebook, TikTok. Дивиться новини в мережі інтернет, а також в газетах.

Страхи

Боїться наростання кризи в економіці та в політичному становищі. Тому має точку зору «проти війн і конфліктів» та щоб швидше закінчився політичний чи військовий конфлікт.

Потреби та очікування

Отримати новини в світі та країні, відповідно до яких координувати своє життя та формувати точку зору.

Упередження, стереотипи

– Україна сама не хоче закінчення війни;
– Росіяни – теж люди, тому шкода їх;
– Не варто допомагати Україні зброєю, адже це призведе до конфлікту Берліну та Москви.

Цілі та мотивація

Прагне бути в курсі новин та обговорювати їх з людьми.

Хобі та інтереси

– Соціальні мережі;
– Нетворкінг та соціальні об'єднання за інтересами;
– Виставки.

Типові помилки під час визначення цільових аудиторій:

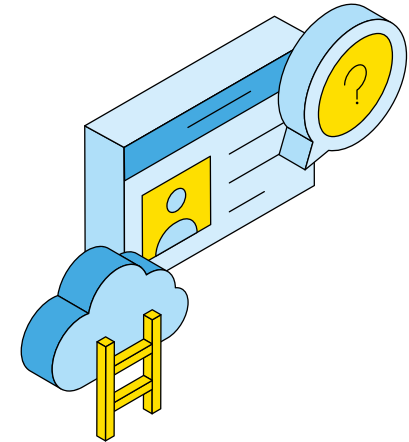
1. Не робити дослідження й вирішувати «на око», хто є вашою аудиторією та чого вона прагне.
2. Відсутність деталізації портретів цільових аудиторій.
3. Вважати, що всі зрозуміють важливість вашої комунікаційної стратегії та цілей, поставлених у ній.
4. Вважати, що у вас не може бути стейкхолдерів чи партнерів і що ви «один в полі воїн».
5. Звертати увагу лише на пряму аудиторію вашої комунікаційної кампанії, забуваючи про опосередковану (наприклад, журналістів).
6. Під час формування портретів (аватарів) цільових аудиторій писати однаковий меседж для всіх.
7. Забувати, що навіть для прихильності аудиторіям потрібна мотивація та факти. Чому саме заради вас людина має змінити своє ставлення чи поведінку?



4. ЗНАННЯ ПРО АУДИТОРІЮ

ПРАКТИЧНІ ВПРАВИ.

ДАЛІ ПОДАНІ ШАБЛОНИ, ЯКІ ВИ МОЖЕТЕ ВИКОРИСТОВУВАТИ ДЛЯ ОПИСУ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ.



Аналіз стейкхолдерів

Особа/ організація	Position (Позиція)	Approach (Підхід до людини)	Comments/ reflections (Думки)



4. ЗНАННЯ ПРО АУДИТОРІЮ

Приклад одного з портретів цільової аудиторії:

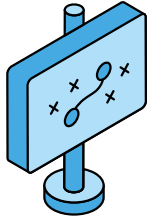
ПЕРСОНА 1	Загальна інформація	Потреби та очікування	Цілі та мотивація
ФОТО			
Ім'я: _____ Вік: _____ Професія: _____ _____ _____	Страхи	Упередження, стереотипи	Хобі та інтереси

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЬОВИХ АУДИТОРІЙ





5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЮВИХ АУДИТОРІЙ.



Стратегія – це загальний план, що охоплює тривалий проміжок часу, спосіб досягнення важливої мети або комунікації з аудиторією.

Коли у вас немає стратегії, ви з командою опиняєтеся в серії хаотичних і часом безцільних рухів. Кожен матиме своє уявлення про те, як і що потрібно робити. Також у вас можуть бути різні погляди на цілі всієї комунікаційної роботи. Стратегія забезпечує не лише злагоджену роботу, а й заощаджує ваші сили, час і нерви.

Формат стратегії може бути визначений вашою організацією на власний розсуд – це може бути презентація в форматі PPTX, документ у Word або навіть Excel-таблиця, якщо вам так зручніше. Важливо, щоб формат подачі стратегії відповідав зручності сприйняття інформації вашою командою. Немає жорстких правил щодо формату, тому ви можете обрати найбільш підходящий варіант.

Автори посібника рекомендують використовувати декілька форматів – документ у Word і презентацію. Під час презентації комунікаційної стратегії вашим колегам буде легше зрозуміти її завдяки графіці та ілюстраційним елементам.

Кількість сторінок, наявність певних графічних елементів або таблиць також не є чітко визначеними правилами. Головне – це зміст вашої стратегії, її влучність і здатність розкрити суть досягнення мети.

Варто пам'ятати, що стратегія повинна обов'язково містити тактичні цілі – **серію задач і дій**, які врешті-решт приведуть вас до основної стратегічної мети. Важливо розбивати великі задачі на підзадачі. Відстежуючи результати цих невеликих задач, ви завжди зможете вчасно зрозуміти, де відстаєте і як коригувати свої дії.

Крім того, комунікаційна стратегія допоможе вам зрозуміти, хто є вашими цільовими аудиторіями, що їм говорити та як змінити їхнє ставлення до вашої організації, або ж сформуванню нове уявлення про вашу мету чи організацію загалом.

Спочатку, коли ви чуєте ціль організації, вона може здаватися великою та недосяжною. Проте, опрацювавши її через комунікаційну стратегію, ви зрозумієте, як і якими методами можна її досягти.



5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЬОВИХ АУДИТОРІЙ.

Тепер розберемо, в чому полягає різниця між стратегією та комунікаційним планом.

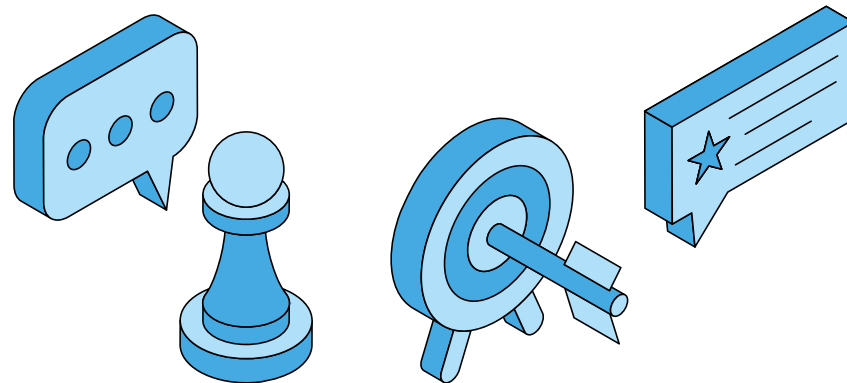
ОСНОВНІ РИСИ ВІДМІННОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ВІД ПЛАНУ:

- Стратегія охоплює ширший контекст.
- Стратегія має більш тривалі терміни планування.
- Стратегія не містить докладного опису окремих заходів – ці деталі розглядатимуться пізніше під час складання детального плану реалізації кампанії на наступному етапі моделі OASIS.

Стратегія відповідає на запитання «Що? Чому? Хто?», натомість план містить детальні відповіді на запитання «Коли?» та «Як?».

ВАЖЛИВІСТЬ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПОЛЯГАЄ В ТОМУ, ЩО ВОНИ:

- Утворюють зв'язок між цілями вашого органу і плануванням комунікацій та їх реалізацією.
- Допомагають пояснити колегам, які відповідають за політику та реалізацію кампанії, як комунікації сприятимуть досягненню цілей відомства.
- Пояснюють підґрунтя прийнятих рішень.
- Свідчать про те, що ви проаналізували можливі ризики та зробили все, щоб їх мінімізувати.
- Забезпечують безперервність діяльності з комунікації впродовж тривалого часу або між окремими підрозділами.
- Містять визначення ваших цілей та критеріїв успіху, які знадобляться під час аргументації виділення додаткових ресурсів або оцінювання результатів.





5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЮВИХ АУДИТОРІЙ.

Які структурні елементи за моделлю OASIS має містити ваша комунікаційна стратегія?

По-перше, опишіть проблему та визначте критерії успіху. Проблеми можуть мати різні масштаби, однак підхід залишається незмінним. Досліджуйте проблему: наскільки вона актуальна для вас, які опитування чи дослідження проводилися щодо неї? Чи є у вас результати опитувань, які зможуть переконати вашу команду, що ця проблема або ціль є важливою, а критерії її досягнення зрозумілі та прийнятні для всіх.

Стратегія також повинна пояснювати, як ви використовуватимете розуміння аудиторії для визначення:

- Ключового твердження або головної ідеї кампанії
- Основних ідей, з якими ви звертаєтесь до аудиторії
- Каналів, які використовуватиме ваша кампанія
- Партнерів, з якими ви співпрацюватимете
- Рекомендованого бюджету

Будьте готові до того, що деякі пункти стратегії потрібно буде переглянути або змінити. У цьому немає нічого поганого. Навпаки, ваша головна мета – не створити ідеальний документ за короткий проміжок часу, а розробити якісну стратегію, що приведе вас до поставленої цілі.

Приклад кейсу ЦСК «Русский мир» (Russische Ordnung)

Цей проект, спрямований на широку німецьку аудиторію, включав подію в центрі Берліна та масштабну комунікаційну кампанію, метою якої було показати справжнє обличчя «русского мира».

Проведення розгорнутої комунікаційної кампанії із залученням авторитетних лідерів думок німецького суспільства через усі можливі канали комунікації, щоб проілюструвати всі негативні сторони «русского мира» для українців та німецької спільноти. Організація одноразової масштабної події, яка привернула б увагу преси, ЗМІ та жителів Берліна, підсилюючи наративи про Russische Ordnung не раціонально, а емоційно.



5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЮВИХ АУДИТОРІЙ.

Мета: єднання та ідентифікація жителів Німеччини з українцями. Розкриття справжньої ідеології «Русській мір».

Термін: 6 місяців, розділені на 4 етапи.

Інформаційна кампанія: Комунікаційна кампанія охоплювала інсталяцію під назвою «Русській мір», створення спеціальної газети з тією ж назвою, співпрацю з провідними місцевими ЗМІ, взаємодію з лідерами громадської думки та партнерство з ключовими установами Німеччини. Комплексний підхід мав на меті показати справжню суть терміна, зруйнувавши його пропагандистський фасад.

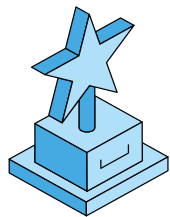
Ця ретельно спланована кампанія охопила 20 мільйонів людей. Використовуючи креативні елементи, ініціатива не лише підсилювала дискурс, а й забезпечила органічну присутність у медіапросторі протягом 10 місяців. Українські інтелектуали та урядовці використовували цей термін в інтерв'ю, публікаціях та заходах у соцмережах, щоб донести до німецької аудиторії інформацію про російську державну ідеологію.

Ключові меседжі кампанії: «Росія всюди встановлює російський порядок: свавілля, порушення міжнародного права, зневага до прав людини.

А якби це сталося в центрі Берліна?»

SWOT-АНАЛІЗ – ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

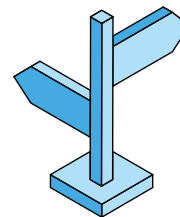
SWOT-аналіз обов'язково має включати:



Strengths
(сильні сторони)
організації
та їх детальний опис



Weaknesses
(слабкі сторони)
організації



Opportunities
(можливості),
включаючи наявні
та потенційні



Threats
(загрози),
як наявні, так і можливі
в майбутньому



5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЮВИХ АУДИТОРІЙ.

Уявімо, що ми з вами розробляємо комунікаційну стратегію для розвитку громади X та налагодження ефективної комунікації з населенням і стейкхолдерами. Її SWOT-аналіз виглядатиме ось так:

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none">• У громаді є велика кількість волонтерських рухів та організацій-партнерів, які можуть поширювати новини та об'єднуватись заради спільних цілей з керівництвом громади.• У громади наявний якісний сайт, який відвідує 3000+ мешканців щомісяця.• Громада X забезпечила безперебійним інтернетом 80% населення громади. Відповідно, може з 80% комунікувати через інтернет та швидко поширювати ключові повідомлення.	<ul style="list-style-type: none">• Громада X має слабкі зв'язки та контакти з медіа.• Громада X мало контактує з сусідніми громадами.• Громада X не має комунікаційної стратегії.• Громада X не має соціальних мереж, щоб тримати руку на пульсі настроїв населення.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none">• Керівництво громади X може надсилати грантові заявки та комунікувати з донорами щодо фінансування корисних для громади проєктів.• Керівництво громади може залучати інвесторів та бізнес до фінансування туристичних об'єктів, наявних в регіоні.• Велика кількість місцевих онлайн-медіа, які можуть бути партнерами у комунікації для громади.	<ul style="list-style-type: none">• Зміни від уряду, які можуть призвести назад до централізації.• Близькість громади X з кордоном агресора є потенційною загрозою для інфраструктури, електропостачання та загалом для мешканців міста. У разі збільшення такої загрози може початися хаос у комунікації з населенням та його згуртованістю.• Відключення світла, які призведуть до погіршення інтернет-зв'язку і відповідно до погіршення комунікації з населенням.• Закриття місцевих медіа. Приведе до втрати комунікації зі старшим населенням.

У процесі планування ризиків вам надзвичайно корисно буде використати SWOT-аналіз, щоб спершу визначити сильні та слабкі сторони організації. На основі цього можна виявити потенційні репутаційні ризики.



5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЮВИХ АУДИТОРІЙ.

Уявімо, що ми з вами розробляємо комунікаційну стратегію для розвитку громади X та налагодження ефективної комунікації з населенням і стейкхолдерами. Її SWOT-аналіз виглядатиме ось так:



Зрозуміло

Уникайте технічної мови. Подумайте: чи зрозуміє це 14-річна дитина?



Лаконічно

В ідеалі, ключове повідомлення має бути передане за 30 секунд або менше. Воно повинно легко запам'ятовуватися, що дозволяє вам контролювати зміст.



Послідовно

Повідомлення мають доповнювати одне одного. Їх потрібно повторювати, щоб вони засвоїлися.



Цілеспрямовано

Чи відповідають повідомлення інтересам конкретної аудиторії? Що привертає увагу однієї групи, може залишити байдужими іншу.



Змістовно

Чи відповідають ваші меседжі ключовим цілям комунікаційної стратегії? Якщо аудиторія виконає те, що ви пропонуєте, чи досягнете ви бажаного результату?

Порада: Щоб правильно сформулювати ключові повідомлення, уявіть людину, до якої ви звертаєтесь. Часто комунікаційники помиляються, формулюючи повідомлення, яке зрозуміле їм або їхнім колегам, забуваючи про свою цільову аудиторію. Ідеально – після створення меседжів «протестувати» їх на представниках аудиторії та запитати, чи викликають ці повідомлення відгук.

Приклад комунікаційних повідомлень відповідно до кейсу ЦСК «Русский мир» (Russische Ordnung):

- **Меседж до населення Німеччини:**

«Russische Ordnung – протилежність німецькому порядку».

- **Меседж до політиків та лідерів думок країни:**

«Співпраця з Росією – це промоція країни, яка веде жорстоку війну. Культурні, дипломатичні та інші відносини з Росією під час окупації України є абсолютно недоречними».

- **Меседж до населення Німеччини та лідерів думок:**

«Через співпрацю з Росією Німеччина фінансує розробку російської зброї, яка вбиває українців».

- **Меседж до населення країни та політиків Німеччини:**

«Військова агресія Росії – це проблема не тільки українців, а й всього світу».

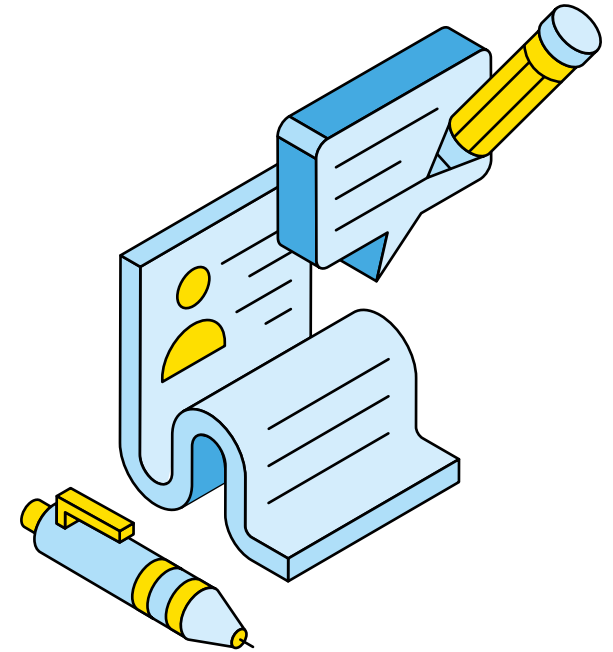


5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЬОВИХ АУДИТОРІЙ.

ПРАКТИЧНА ВПРАВА.

ФОРМУЄМО КЛЮЧОВІ МЕСЕДЖИ ДО ЦІЛЬОВИХ АУДИТОРІЙ.

У попередній вправі ми визначили цільові аудиторії майбутньої комунікаційної стратегії. Наступний крок – формування ключових повідомлень. Пропишіть ще раз визначені цільові аудиторії та меседжі для них. Про що хочете інформувати чи спонукати до яких дій аудиторії відповідно до вашої стратегічної цілі?





5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЮВИХ АУДИТОРІЙ.

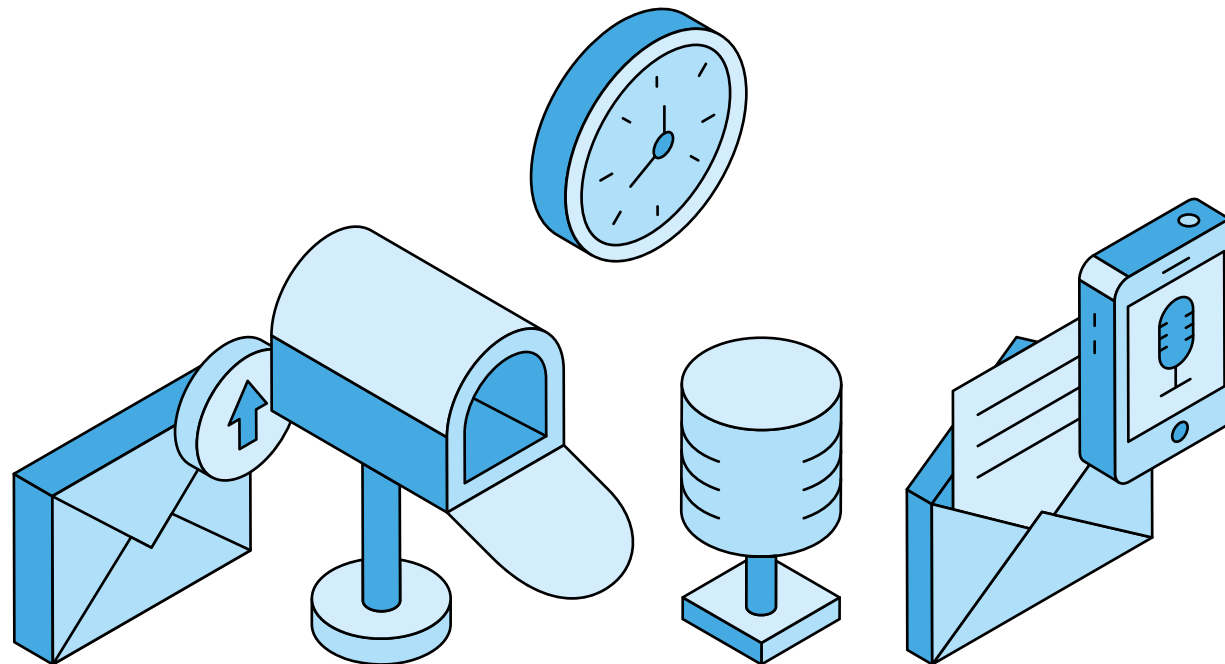
Вибір каналів комунікації

Коли цільові аудиторії сформовані і відповідні меседжі готові, варто подумати, як саме і через які канали комунікації потрібно доносити ключові повідомлення. Канали комунікації – це всі можливі медійні методи, через які ви могли б донести меседжі до цільових аудиторій, наприклад, радіо, ТБ, друковані та онлайн-медіа, сітілайти, бігборди.

Під час підбору каналів комунікації також варто проконсультуватися з представниками цільових аудиторій та запитати, що вони читають, де саме беруть інформацію та яка її подача їм найбільше сприйнятна. Інформацію варто занести в блок комунікаційної стратегії «Цільові аудиторії: портрети».

Вдалий підбір каналів комунікації є надзвичайно важливим. Можна підготувати ідеальні меседжі, точно знати, хто ваша цільова аудиторія, проте помилитися з каналами комунікації й просто не достукатися до аудиторії.

Тому комунікаційна стратегія – це злагоджена система дій, де кожен елемент є надзвичайно важливим і потребує часу та перевірки методів її реалізації.





5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЮВИХ АУДИТОРІЙ.

Вибір каналів комунікації за моделлю OASIS

Нижче у лаконічному форматі вказано канали комунікації, а також їхні потенційні недоліки і переваги:

Канал	Вид	Спрямування	Переваги	Недоліки
Спілкування віч-на-віч	<ul style="list-style-type: none">• брифінг• зустріч з громадою• виступ на заході	<ul style="list-style-type: none">• побудова довіри• інформування про нагальні питання та події• важливі оголошення	<ul style="list-style-type: none">• покращення репутації організації• налагодження діалогу• аудиторія відчуває себе почутою та важливою	<ul style="list-style-type: none">• охоплення вузької аудиторії• неможливість організації через несприятливі умови
ЗМІ	<ul style="list-style-type: none">• пресреліз• інтерв'ю• коментар• пресконференція	<ul style="list-style-type: none">• роз'яснення ситуації• поліпшення іміджу• просування нарративу	<ul style="list-style-type: none">• підвищення довіри за рахунок джерела• реалізація проміжних цілей комунікаційної стратегії• оптимізація ресурсів	<ul style="list-style-type: none">• ризик, що цільова аудиторія пропустить меседж
Соціальні мережі	<ul style="list-style-type: none">• дописи• розповіді• прямі трансляції• відео- та аудіоматеріали	<ul style="list-style-type: none">• інформування про нагальні питання та події• здійснення оголошень особливої важливості• роз'яснення ситуації• реакція на основні події• просування меседжу та нарративу• реалізація стратегічних цілей комунікаційної кампанії	<ul style="list-style-type: none">• широке охоплення аудиторії• можливість зворотного зв'язку• інформування про нагальні питання та події• можливість відстеження впливу комунікаційної стратегії	<ul style="list-style-type: none">• ризик, що цільова аудиторія пропустить меседж



5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЮВИХ АУДИТОРІЙ.

КАНАЛИ КОМУНІКАЦІЇ для проєкту «Русский мир» (Russische Ordnung)

Щоб взаємодіяти з якомога більшою кількістю медіа-платформ і охопити якомога більше цільової аудиторії, проєкт використовував такі комунікаційні засоби для охоплення аудиторії:

Відкрита інсталяція «Русский мир» (Russische Ordnung) у Берліні для привернення уваги ЗМІ та громадськості до війни.





5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЮВИХ АУДИТОРІЙ.

ЗМІ – співпраця з інтернет- та друкованими ЗМІ для отримання публікацій у топових національних та регіональних газетах.

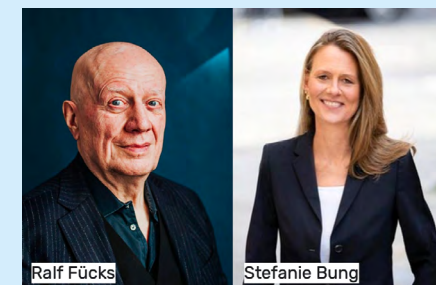
Соціальні мережі – залучення впливових осіб для поширення наративів кампанії в Twitter, Instagram/Facebook, YouTube і поширення знань про російську державну ідеологію «Русский мир», спрямовану на російські наративи дезінформації.



Karl Schlögel



Gerhard Baum



Ralf Fücks

Stefanie Bung



Martin Schulze Wessel



Eugen Ruge



Ilya Troyanov

Herta Müller



5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЮВИХ АУДИТОРІЙ.

Соціальні мережі – залучення впливових осіб для поширення наративів кампанії в Twitter, Instagram/Facebook, YouTube і поширення знань про російську державну ідеологію «Русский мир», спрямовану на російські наративи дезінформації.

The screenshot shows a Google search for "russische ordnung". The search results are categorized into "Зображення" (Images), "Відео", "Новини", "Карти", "Більше", and "Інструменти". The displayed images include:

- Two images of destroyed buildings in Ukraine with captions: "Що залишили після себе росіяни в Україні" (What they left behind in Ukraine).
- A tweet from Rogozin, Director General of Roscosmos, with the text: "Get off, you moron! Otherwise, the death of the #ISS will be on your conscience. @StationCDRKelly".
- Two more images of destroyed buildings in Ukraine with captions: "Що залишили після себе росіяни в Україні".
- An image of a messy apartment in Bucha with caption: "Квартира в Бучі після росіян" (Apartment in Bucha after Russians).
- An image of a protest in Russia with a banner "РУССКИЕ ИДУТ!" (Russians are coming!) and caption: "Ситуація в росії" (Situation in Russia).
- An image of a protest in Russia with a banner "НИЗВЕ" and caption: "Ситуація в росії" (Situation in Russia).
- An image of a makeshift settlement with caption: "Як насправді живуть росіяни" (How Russians really live).
- An image of a protest in Russia with a sign "12-14 ТЫСЯЧ ЖЕНЩИН ПОГИБАЕТ ОТ ДОМАШНЕГО НАСИЛИЯ В РОССИИ" (12-14 thousand women die from domestic violence in Russia) and caption: "Мітинг в росії" (Rally in Russia).
- An image of a makeshift settlement with caption: "Життя в росії, як насправді живуть росіяни" (Life in Russia, how Russians really live).
- A quote from Sergey Lavrov, Russian Foreign Minister: "If a third world war were to take place, it would involve nuclear weapons and be destructive." with caption: "Lavrov, Minister of Foreign Affairs".
- An image of a makeshift settlement with caption: "Як живуть росіяни" (How Russians live).
- An image of a destroyed building in Ukraine with caption: "Що залишили після себе росіяни в Україні" (What they left behind in Ukraine).
- An image of a makeshift settlement with caption: "Як живуть росіяни" (How Russians live).



5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЮВИХ АУДИТОРІЙ.

Розповсюдження друкованих матеріалів – газета зі статтями про російську державну пропаганду для демонстрації справжніх намірів Росії щодо України та Заходу, висвітлення антигуманістичних цінностей російської держави, які підтримує абсолютна більшість російського суспільства.





5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЬОВИХ АУДИТОРІЙ.

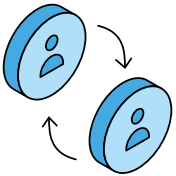


Пряма поштова розсилка – орієнтація на ключових осіб, які приймають рішення, з певними додатковими повноваженнями щодо вирішення проблеми.



5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЮВИХ АУДИТОРІЙ.

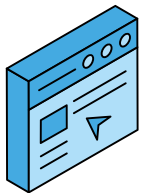
Пропонуємо коротко розібрати кожен з каналів комунікації.



Спілкування віч-на-віч – це чудовий канал комунікації, якщо у вас є невелика конкретна аудиторія, до якої ви хочете достукатись певним меседжем чи вплинути. Як варіант, ви можете організувати подію чи зустріч, де зможете особисто відповісти на запитання цільової аудиторії, донести їй ключову інформацію, поспілкуватись. Звичайно, ви можете провести декілька подій навіть у різних містах, точково запросивши аудиторію, в якій ви зацікавлені. Відповідно, цей вид комунікації теж потребує належної підготовки, в залежності від масштабу зустрічі чи події – певного фінансування та вдалого планування.

В ідеальному варіанті, якщо зустрічі публічні, має бути анонс в медіа та запрошені представники ЗМІ, що допоможе вашим меседжам та інформації отримати більш широкий розголос. У разі, якщо це закриті події – потрібно скористатися інструментами Email-розсилки та запрошень особистих чи в листуванні.

Спочатку вам варто обрати формат комунікації віч-на-віч (це ви можете зробити з огляду на вашу цільову аудиторію) і надалі відповідно до цього формату готувати план події. Радимо після проведення такої комунікації не забувати про аналітику – анкетування та збір інформації від відвідувачів події щодо організованої вами зустрічі (тут у допомозі вам може бути Google-форма). Завдяки цій інформації ви надалі зможете готувати ще кращі, комфортні та цікаві аудиторії події, що, звичайно, покращить донесення ваших меседжів.



Комунікація через ЗМІ – ефективний метод комунікації з широкою цільовою аудиторією. Крім того, медіа є чудовим інструментом, якщо ви хочете надати значимості та вагомості якомусь проекту, покращити його імідж. У залежності від запланованої комунікації вам варто продумати, який саме формат донесення інформації до аудиторії вам найбільше підходить – пресконференція, інтерв'ю чи коментар для ЗМІ, стаття або пресреліз.

Пресконференцію зазвичай обирають для заяви інформації широкому загалу запрошених гостей та журналістів. Інтерв'ю чи коментар – для розкриття певної теми, донесення вагомості чи важливості інформації. Пресреліз – для анонсування події чи певної важливої інформації. Радимо звернути увагу також на кількість таких розміщень, якщо йдеться про формати статті або пресреліз. Адже одна стаття чи один пресреліз, розміщені в певному медіа, можуть принести мало фідбеку через перенасиченість інтернету інформацією.

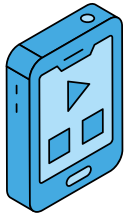


5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЮВИХ АУДИТОРІЙ.



Спілкування та комунікація з медіа – це також окрема тема, яку можна розкрити в цілій книзі, проте надамо кілька порад:

- Завчасно звертайтеся до представників ЗМІ, адже кожне медіа має свій графік публікацій на тиждень вперед.
- Будьте завжди ввічливими та віднесіться цінно до контакту з кожним представником медіа – це ваш друг у розповсюдженні інформації. Якщо журналісту не подобається ваш матеріал, не бійтеся запитати, як можете його покращити.
- Будь-яке медіа має свій фокус і розповсюджує матеріали в рамках цього фокусу. Якщо представник медіа займається колонками на економічну тематику, навряд чи йому чи їй буде цікава тема екології тощо.
- Медіа віддають перевагу подавати матеріали через героїв або історії.
- Журналісти не люблять спам-розсилку матеріалів. Особистий контакт і пропозиція матеріалу саме для певного медіа через персональну комунікацію – завжди краще.
- Друг-журналіст – це завжди найкращий порадник під час комунікаційної кампанії. Тому «наростіть» медійні зв'язки.
- У комунікаційній стратегії теж варто завжди конкретизувати, які канали медіа вам будуть доречні, в яких саме медіа ви плануєте розміщення. Звичайно, медіа варто також підбирати з огляду на вашу комунікаційну ціль та цільову аудиторію, якій прагнете донести ваші ключові меседжі.



Соціальні мережі – канал комунікації через онлайніві формати, такі як пост, допис, відео. Соціальні мережі зараз на піку популярності, тому не варто нехтувати цим каналом.

Як і ЗМІ, соціальні мережі є масовими і підходять, якщо ви плануєте комунікувати з широкою аудиторією. Читачі соцмереж можуть написати свою думку одразу під вашими постами, що допоможе коригувати наступні комунікаційні дії.

Ще одна з переваг соціальних мереж – швидкість. Ви можете за лічені хвилини сповістити широкій аудиторії певний меседж без витрати часу на обдумування формату, як у випадку з медіа (пресреліз чи, тим паче, інтерв'ю вимагають вагомої підготовки).

Проте, звичайно, перед публікацією допису варто звернути увагу на сам текст посту, додатково підготувати графічні зображення або відео. У соціальних мережах у вас значно вищі шанси звернути увагу на допис завдяки саме графічним елементам, адже відвідувачі соціальних мереж очікують коротку та медійну форму подачі матеріалу.

Порада. Перед тим, як планувати залучення соціальних мереж та інших диджитальних каналів комунікації – варто провести онлайн-анкетування потенційної цільової аудиторії та з'ясувати, на яких саме диджитал-майданчиках ті читають новини. Після публікації дописів у вас буде можливість відстежувати успішність посту серед обраної аудиторії та коригувати подальшу активність



5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЮВИХ АУДИТОРІЙ.

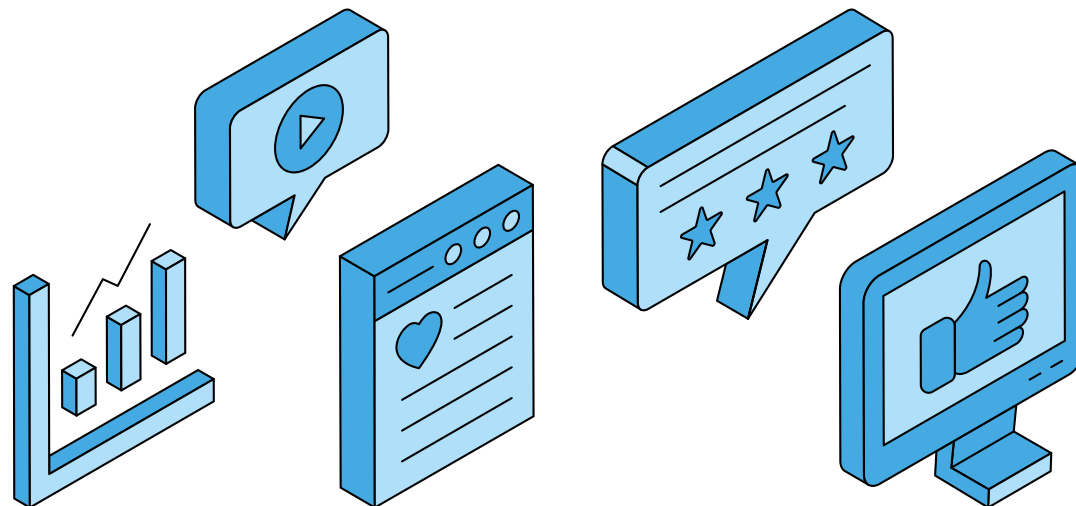
Порада: До того, як планувати канали комунікації радимо провести невелике дослідження, де саме читає новини та знаходиться ваша цільова аудиторія. Звичайно, варто також зрозуміти, чи цей формат є доречним для донесення інформації.

Тактичні методи. Контент-план і планування публікацій

Контент-план – це графік публікацій на платформі, де ви плануєте розміщувати повідомлення чи меседжі до аудиторії (окремий додаток до комунікаційної стратегії). Контент-план є короткостроковим планом дій. Це важливий інструмент для вдалого планування публікацій та їх розміщення. Його можна зробити в excel-форматі з декількома колонками:

- планована дата розміщення публікації
- ключовий меседж публікації
- цільова аудиторія (хто має побачити вашу публікацію)
- місце розміщення публікації (канал комунікації)
- час розміщення
- додаткова колонка для коментарів, зауважень чи побажань колег

Контент-план допоможе систематизувати роботу з каналами комунікацій, меседжами і таймлайнами, і є тактичним інструментом комунікаційної стратегії.





5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЬОВИХ АУДИТОРІЙ.

Приклад контент-плану кейсу «Русский мир» (Russische Ordnung):

*У колонці «Охоплення» вказані вже фактичні показники, оскільки кейс був реалізований на момент написання посібника. На етапі розробки контент-плану потрібно додавати очікувані охоплення, яких ви плануєте досягти. Їх можна визначити на основі аналізу відповідного медіа.

N	Назва медіа	Дата публікації	Охоплення
1	RND: «Крим колонізований Росією»	30/01/2023	475,146
2	Neue Westfälische: «Це війна за спільне майбутнє»	30/01/2023	122,503
3	Goettinger Tageblatt: «Крим колонізований Росією»	30/01/2023	11,788
4	Tagesspiegel: «Демократія знаходиться у перехресному вогні»	05/02/2023	449,565
5	WKO: «Це було великим шоком»	17/02/2023	4,669
6	T-online: «Вихід із ситуації тільки один»	24/02/2023	3,264,688
7	T-online: «З цього моменту тон став різкішим»	25/02/2023	3,085,038
8	T-online: «Як Путін має стати поза законом»	01/03/2023	3,390,000
9	Berliner Zeitung: «Чому так багато громадян Німеччини терплять Росію, а росіяни мовчать, незважаючи на війну»	05/03/2023	258,615
10	Tagesspiegel: «Журналіст під прикриттям у Донецьку»	19/03/2023	475,850
11	Bild: «Тривожні зображення України»	01/04/2023	5,331,723



5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЮВИХ АУДИТОРІЙ.

Оцінка ризиків.

Як їх оцінювати та навіщо? І які взагалі ризики існують?

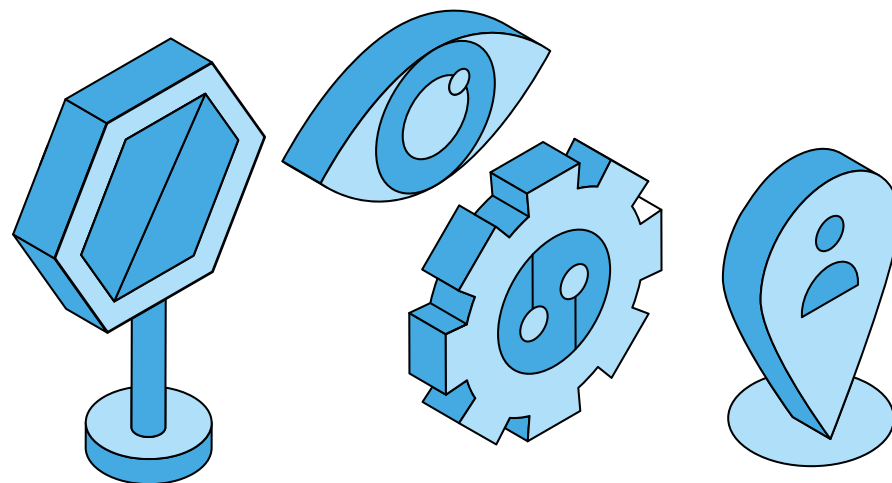
Оцінка ризиків – один із ключових етапів розробки комунікаційної стратегії. У процесі її реалізації важливо передбачити потенційні кризові ситуації та вчасно їх врегулювати. Успішне вирішення проблем або криз залежить від ретельного планування та здатності передбачити їх заздалегідь. Тож, які існують ризики і як їх ефективно запобігти?

Види ризиків за моделлю OASIS:

Стратегічні ризики

Це ризики, під час яких виникає загроза для організації не досягнути чи не виконати одну з цілей чи задач комунікаційної стратегії.

Вони виникають, коли ви стикаєтеся з перепонами у досягненні поставлених цілей комунікаційної стратегії або, навпаки, з обставинами, які свідчать про те, що початково обрані цілі та підходи втрачають свою актуальність. Тому важливо мати додатковий документ, який слугуватиме «подушкою» чи «рятувальним колом», – план з можливими стратегічними ризиками та реагуванням на них.





5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЮВИХ АУДИТОРІЙ.

Бути гнучкими — основний секрет боротьби з ризиками.

Ризики відповідності

Ці ризики виникають через завантаженість працівників під час реалізації стратегії. Важливо, щоб усі учасники команди розуміли свої обов'язки та терміни. Під час розробки стратегії необхідно консультуватися й узгоджувати всі етапи роботи, графіки та відповідальність. Інакше реалізація стратегії може затягнутися через брак відповідальних осіб або їх перевантаженість.

Операційні ризики

Ці ризики виникають через випадкові кризи в процесі роботи. Вони можуть бути пов'язані як із зовнішніми факторами, які впливають на роботу над комунікаційною стратегією, так і з внутрішніми (звільнення працівника, недостатня кваліфікація команди, фінансові труднощі, випадкові помилки у роботі і т.д.).

Фінансові ризики

Ці ризики пов'язані з фінансовими можливостями організації та витратами на реалізацію стратегії. При плануванні стратегії важливо прогнозувати орієнтовні фінансові витрати, які можуть виникнути під час її виконання. Це допоможе уникнути несподіваних фінансових труднощів і забезпечити достатнє фінансування для успішної реалізації стратегії.

Репутаційні ризики

Ці ризики пов'язані з можливими загрозами для репутації організації та її представників. Вони можуть призвести до втрати довіри з боку громадськості або потенційних партнерів. Під час планування важливо бути чесними з собою та ідентифікувати всі можливі слабкі сторони репутації організації. Також необхідно розробити план реагування на потенційні кризові ситуації, що можуть негативно вплинути на репутацію.



5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЮВИХ АУДИТОРІЙ.

Пропрацювання ризиків для кейсу «Русский мир» (Russische Ordnung):

– Левова частка аудиторії Німеччини може не проявляти інтересу до новин і інформаційних меседжів з цієї теми.

Рішення: Розробити максимально цікаві креативи, які «чіплятимуть» людей.

– Велика частина аудиторії Німеччини не сприймає новини в інтернеті.

Рішення: Розробити виставку, яка наочно продемонструє картину «русского мира» і донесе через візуальні образи всю потрібну інформацію.

– Певна частка німецького суспільства вважає, що Україна могла б закінчити війну, якби хотіла. А росіяни такі ж люди, як і українці, та є потерпілою стороною.

Рішення: Показати в усіх можливих жанрах журналістських матеріалів на всіх каналах комунікацій репортажі, відео та докази російських звірств в Україні. За допомогою коментарів експертів пояснити, чому підтримувати Україну важливо.

– Ризик не достукатися до великої частини аудиторії.

Рішення: Взяти одразу декілька каналів комунікації – офлайн (виставка, особисті зустрічі, лекції, газети, як регіональні, так і національні), онлайн (інтернет ЗМІ для різних цільових аудиторій, соціальні мережі та різні месенджери).

– Ризик, що комунікаційну кампанію та її наративи не сприймуть серйозно або вважатимуть частиною пропаганди.

Рішення: До комунікаційної кампанії та поширення її ключових меседжів залучити максимальну кількість лідерів думок та експертів саме з Німеччини, щоб вони пояснили населенню Німеччини ризики та усі наслідки «русского мира».



5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЬОВИХ АУДИТОРІЙ.

Контрольні питання, що допоможуть вам у вдалому плануванні ризиків та боротьбі з ними:

- Який ризик може виникнути для вашої організації?
- Наскільки великий ризик та який його вплив на вашу організацію?

Потребує розгляду:

- Як зупинити або зменшити вплив ризиків або нівелювати можливі наслідки для вашої організації.
- Розробка плану реагування та потенційні репутаційні кризи.

Рекомендуємо прописати планом – потенційний ризик, масштаб та вплив ризику на репутацію вашої організації, можливий сценарій дій та реагування.

Важливо, щоб команда була ознайомлена з усіма сценаріями потенційних ризиків та знала, як діяти згідно з випадку репутаційної кризи

Резюме. Структурні елементи підготовчого етапу комунікаційної стратегії:

– SWOT-аналіз організації та комунікаційного проєкту.

SWOT-аналіз обов'язково має включати:

Strengths: сильні сторони організації та їх детальний опис.

Weaknesses: слабкі сторони організації.

Opportunities: можливості (наявні та усі можливі).

Threats: загрози (теж наявні та усі потенційно можливі).

– Портрет цільової аудиторії та створення меседжів до неї.

Меседжі мають бути зрозумілими, лаконічними, змістовними та спонукати до дії.

– Канали комунікації з відповідною цільовою аудиторією.

Детально прописати канал комунікації, його вид, спрямування, меседжі через ці канали комунікації та креативи для них, очікувані результати.

– Контент-план і план дій відповідно до часу, бюджету і з короткостроковими задачами.

– Підготувати оцінку ризиків для комунікаційної кампанії.

Які ризики можуть існувати і які рішення важливо прийняти для їх подолання.



5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЬОВИХ АУДИТОРІЙ.

ПРАКТИЧНІ ВПРАВИ.

ВИКОРИСТАЙТЕ ПОДАНІ НИЖЧЕ ШАБЛони ТА ПРОПИШІТЬ ДЕТАЛІ ВІДПОВІДНО ДО ВАШИХ ЗАДАЧ В ОРГАНІЗАЦІЇ. ЦЕ СЛУГУВАТИМЕ ОСНОВОЮ ВАШОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ:

SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Загрози



5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЬОВИХ АУДИТОРІЙ.

Контент-план

N	Назва медіа	Дата публікації	Охоплення



5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЬОВИХ АУДИТОРІЙ.

Вибір каналів комунікації за моделлю OASIS

Канал	Вид	Спрямування	Переваги	Недоліки

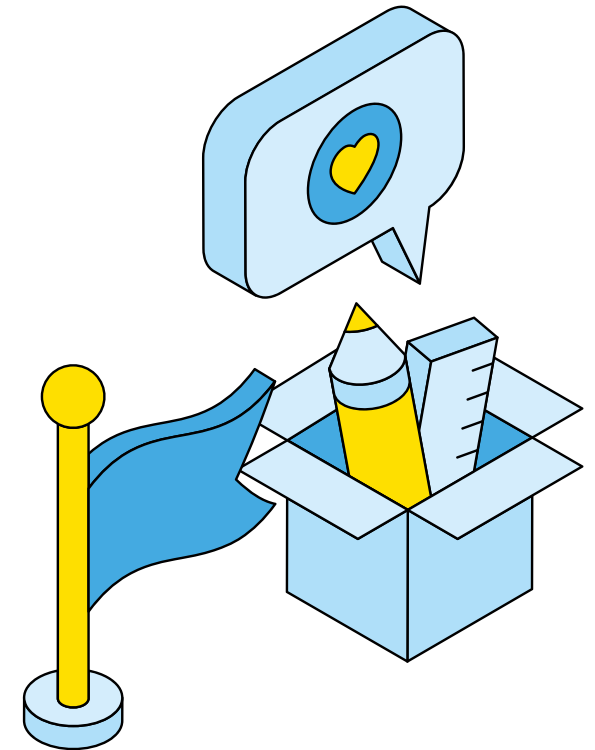


5. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ. ФОРМУВАННЯ МЕСЕДЖІВ ДЛЯ ЦІЛЮВИХ АУДИТОРІЙ.

ПРАКТИЧНА ВПРАВА. ПРОПИСУЄМО ТА РЕАГУЄМО

Подумайте, які слабкі репутаційні сторони вашої організації?

Відповідно, пропишіть тезово можливі репутаційні ризики, їх масштаб та план реагування на них.



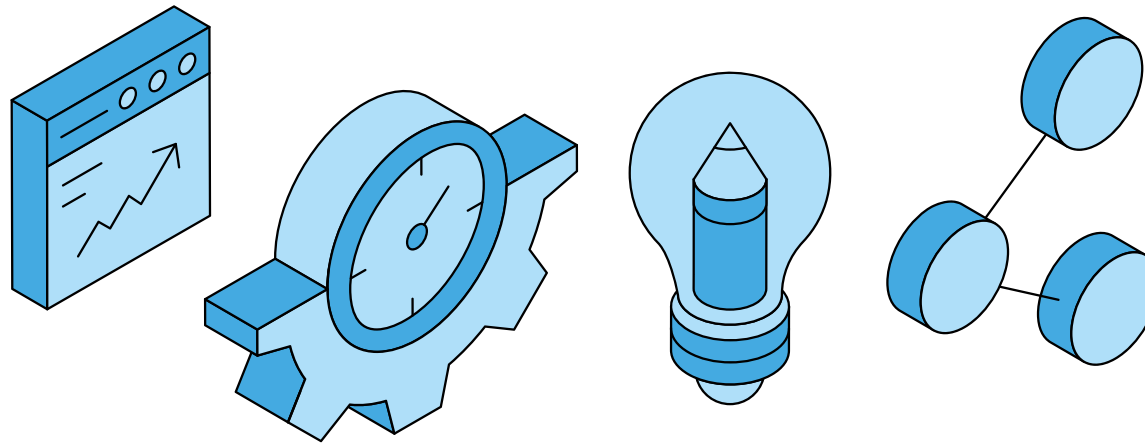
ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ





6. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ

У цьому розділі ми розберемо, що таке реалізація комунікаційної кампанії? Визначимо тактики комунікації, планування реалізації стратегії, процес розробки комунікаційної стратегії (концепція, підготовка, розробка, запуск). Розберемо роботу з партнерами, агенціями та постачальниками.



Що ж таке реалізація комунікаційної кампанії?

Реалізація кампанії – це конкретні дії, які ви здійснюєте під час проведення комунікаційних заходів. Важливо мати чіткий і детально розроблений план, а також ефективні інструменти для управління проектами. Це допоможе об'єднати зусилля партнерів і забезпечити успіх вашої кампанії.

Розгляньмо, що саме охоплює етап реалізації комунікаційної кампанії:



1 Планування

Розширення стратегії планом дій включає додавання деталей: конкретної інформації щодо тактики, строків та бюджетів. Комунікаційний інструмент – дія – цільова аудиторія – ключові меседжі – час і бюджет. Чим детальніше планування, тим більше шансів на успішну реалізацію стратегії. Під час планування також важливо вказати відповідальних осіб за кожен етап роботи і узгодити з ними терміни та комфортні дедлайни.

Перед тим як переходити до детального планування, важливо зрозуміти наявний бюджет для комунікаційної кампанії, щоб вдало закласти медіа-активації.



6. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ

Приклад плану реалізації частини комунікаційної стратегії для кейсу «Русский мир» (Russische Ordnung) команди Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки:

Ремарка: ваш план реалізації має обов'язково містити колонки «Бюджет» та «Коментарі колег», оскільки це реалізований власний кейс, і через обмеженість прав автори не можуть надати цю інформацію публічно.

N	Тип каналу	Автор матеріалу та ключовий меседж	Дата реалізації	Охоплення
1	стаття	Фонд Конрада Аденауера: «Розмови російського світу стверджують про власну російську цивілізацію та «духовну» єдність транскордонної та міжетнічної російської православної культури. Концепція складається із суміші русоцентричного слов'янофільства, державництва та великоросійських амбіцій»	16/01/2023	6,620
2	tweet	Аннет Вербергер: «Село – суцільна руїна, так виглядає «русский мир»»	07/02/2023	38,400
3	video	Demokratia Berlin: «Русский мир» – це політична російська концепція, згідно з якою Росія повинна впливати на всі сфери, де люди говорять російською.	22/02/2023	374
4	SMM пост	Тетяна Лопашук: «Але потім у моє місто та мою країну прийшов «русский мир», який несе страждання і розруху»	24/02/2023	143 likes
5	tweet	Мануель Швам: «Сьогодні ми вже знаємо, що це таке «русский мир», який знову відбувається сьогодні в Україні»	05/03/2023	42,300



6. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ

N	Тип каналу	Автор матеріалу та ключовий меседж	Дата реалізації	Охоплення
6	стаття	ЕРІК «У цій статті стверджується, що Росія почала практику викрадення українських дітей в рамках сумнозвісної концепції «Русского мира» ще в 2014 році»	27/03/2023	<5000
7	tweet	Сергій Сумлений: «Концепція #РусскийМир (Русский мир) є важливою для російського імперіалізму та його війни проти України. Давайте зануримося в цю концепцію глибше»	27/03/2023	120,100
8	подкаст	Tochnyi weekly podcast: «Русский мир: Українців депортували до Росії через рік після Бучі»	03/04/2023	No data
9	tweet	Tendar: «Ідеологію «Русский мир» можна віднести буквально до кожного аспекту нацистської ідеології»	17/04/2023	2,000,000
10	tweet	Сергій Сумлений: «Музею вже не існує, готель сильно зруйнований, цілі території зрівняні з землею. #РусскийМир прибув до #Маріуполь»	26/04/2023	39,400
11	tweet	Сергій Сумлений: «Росія розбомбила житловий квартал у святому місці іудаїзму Умані, в результаті чого загинули 15 мирних жителів, у тому числі 2 дітей. Міноборони Росії цим похвалилися. #Росія – терористична держава#РусскийМир»	28/04/2023	74,800
12	стаття	Treffpunkt Europa: «Тому «Русский мир» виправдовується, що Україна втратить незалежність і поступово ввійде до складу Росії»	10/05/2023	<5000



6. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ



2

**Людські ресурси,
процеси та
інструменти для
управління проєктами**

Розробіть чіткий план дій, у якому передбачено закріплення ресурсів – людських та фінансових, а також ресурсів постачальників. Кожен етап фінансового планування має бути узгоджений з керівництвом вашої організації.

Фінансові витрати, кількість залучених співробітників та рівень їхньої участі в реалізації комунікаційної стратегії мають бути чітко узгодженими та регламентованими з керівництвом.



3

Партнери

Співпраця з лідерами суспільної думки та партнерами підвищить вплив та активізацію діяльності. До кола партнерів можуть входити також постачальники, такі як творчі агенції. Завжди пам'ятайте, що перед зверненням до експертів і лідерів суспільної думки вам потрібно розробити бриф і чіткий план дій для них.

Рівень виконання роботи з агенціями чи лідерами думок значно залежатиме від чіткості завдання та обсягу наданої вами інформації. Рекламні, креативні чи піар-агенції не повинні виконувати планування комунікаційної стратегії за вас. Навпаки, ви маєте чітко забрифувати підрядника відповідно до вашої комунікаційної стратегії, щоб досягти цілей, необхідних у рамках ваших стратегічних задач.

Звісно, з підрядником слід обговорити всі важливі деталі та визначити задачі відповідно до ваших основних термінів планування реалізації комунікаційної стратегії.

На прикладі кейсу Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (ЦСК) партнерами проєкту «Русский мир» (Russische Ordnung) ми визначили таких партнерів:



6. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ



Партнер:
**УКРАЇНСЬКІ ГРОМАДИ
В НІМЕЧЧИНІ**

Ми плануємо зв'язатися з громадськими організаціями та українською діаспорою в Німеччині, щоб організувати публічні дискусії на тему «Що таке Russische Ordnung?»

Тема: Обговорити, з якими аспектами терміна «Russische Ordnung» українці стикалися особисто в Німеччині. Через демонстрацію особистого досвіду ми зробимо цей термін неможливим для ігнорування. Потенційні партнери: DGTI, PEN-центр Німеччини, Deutscher Künstlerbund, Allgemeiner Deutscher Hochschul-sportverband.



Партнер:
**СПІЛЬНОТИ ЛГБТ+
В НІМЕЧЧИНІ**

Bund Lesbischer und Schwuler JournalistInnen (BLSJ) – мережа, що об'єднує близько 200 ЛГБТ+ журналістів по всій Німеччині, з регіональними групами в Берліні, Гамбурзі, Кельні, Мюнхені та Франкфурті-на-Майні. Queere Nothilfe Ukraine – коаліція різних організацій Німеччини, включаючи DGTI та BiNE (Bisexuelles Netzwerk e. V.).

Тема: Показати наслідки «русского мира» та порушення прав людини, зокрема, нехтування правами та переслідування людей ЛГБТ+ у Росії.



Партнер:
**СПІЛЬНОТИ НІМЕЧЧИНИ –
ПИСЬМЕННИКИ**

Німецька спілка письменників (VS) – найбільше федеральне об'єднання авторів і перекладачів у Німеччині, що налічує майже 4000 членів. Частина ver.di. Вони були частиною «Європейських письменників проти війни та насильства». PEN Center Germany – програма письменників у вигнанні надає гранти письменникам, які зазнають переслідувань у своїх країнах. wrk Die Wissenschaftsjournalisten, Німецька асоціація наукових письменників (TELI).

Тема: Надати репортажі, кадри та відео про «русский мир» в Україні.



Партнер:
**СПІЛЬНОТИ В НІМЕЧЧИНІ –
МИТЦІ**

bkk berlin – група професійних візуальних художників у Берліні, яка наразі об'єднує понад 2700 візуальних художників усіх дисциплін та напрямків мистецтва в асоціації. Deutscher Künstlerbund – об'єднання близько 750 відомих художників.

Тема: Показати через статті, кадри і відео справжній «російський мир», розібрати культурну та історичну сторону гніту українського народу.



6. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ



4 Визначення тактики вашої комунікації

Творчі ідеї й тактичні заходи є найпомітнішою частиною кампанії, і саме цим найбільше люблять займатися багато фахівців із комунікацій. Існує широке коло доступних каналів, але їхня відносна придатність, ефективність, охоплення та ефект відрізняються у кожній країні та кожному ринку.

Незалежно від того, які ідеї ми вирішуємо створити та якими каналами користуємося, надзвичайно важливо пам'ятати визначення кампанії з Модуля 1: кампанія — це комплекс комунікацій та заходів, що здійснюється у хронологічній послідовності із застосуванням переконливої риторики для досягнення чітко визначеного та вимірюваного результату.

Комунікаційна стратегія — це злагоджена система дій, в якій кожна окрема деталь чи тактика потребує уваги, зусиль та вдалої імплементації. Тільки, коли ви вдало реалізуєте кожен окремий відрізок стратегії, ви можете бути впевненими у досягненні глобальної стратегічної цілі. Будьте уважні і завжди запитуйте себе, чи відповідає той чи інший захід основній цілі стратегії? Чи пов'язана ця подія з попередніми тактичними діями стратегії? Чи підсилює дії, що ви вже почали робити попередньо відповідно стратегії?

Пам'ятайте, що комунікації — це змагання за увагу людей. Тому проєкти, статті, медіаматеріали, які ви покажете суспільству повинні бути помітними, цікавими і такими, що запам'ятовуються. Найважча задача креативних продуктів — пробитися з-поміж сотень інших повідомлень і інформації, яку споживає людина щоденно. Тому найкращий фільтр і перевірка вдалого креативу або ж меседжу — запитати себе, чи справді воно вам запам'ятовується.



5 Планування

Щоб полегшити собі планування кампанії, нам потрібно знати, хто що каже, кому, коли, чому та за допомогою якого каналу. План кампаній із денною розбивкою допомагає відстежувати всю цю інформацію.

План із денною розбивкою допомагає розписати до найменших подробиць усю діяльність з реалізації кампанії для кожного дня на наступні тижні та місяці. Найкращі плани з денною розбивкою містять посилання на інші визначні комунікаційні заходи, які здійснюються керівництвом країни, політичними групами чи третіми особами. Ці заходи можуть створювати вагомий підстави для новин та впливати на ефект послань вашої власної кампанії.

Грунтовний план кампанії з денною розбивкою та постійними оновленнями дає нам змогу тримати руку на пульсі кампанії та послідовно планувати заходи, щоб сформувавши порядок денний та зробити це у цікавий та переконливий спосіб.

Окрім цього, у рамках нашої кампанії користь може принести також охоплення інших аудиторій — зацікавлених осіб, лідерів суспільної думки або представників преси. Для цього знадобиться конкретний план, де буде вказано, як налагоджувати взаємодію з цими аудиторіями у тому числі. Усю цю інформацію слід викласти у плані кампанії із денною розбивкою.

Крім того, не забувайте в плані залишити місце для коментарів, висновків і аналізу пророблених дій за тиждень або місяць в залежності від масштабу проробленої роботи. Пам'ятайте, що збір даних та аналітика виконаної роботи — це ваш друг, який вірно вказує вам, чи рухаєтесь ви в правильному напрямі. Саме вірно і вчасно підмічені невеличкі помилки або результати допомагають виправити вчасно провалу найголовнішої цілі комунікаційної стратегії. Будьте уважними та полюбіть щотижневу навіть невеличку аналітику роботи.



6. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ

На прикладі кейсу ЦСК «Русский мир» (Russische Ordnung) в загальному вигляді основний план для комунікаційної стратегії був таким:

Перший етап – проведення аналізу, дослідження та опитування з некомерційним Центром моніторингу, аналізу та стратегії. Зібрано усі дані про проблему, поставлено цілі та отримано інформацію про потенційну цільову аудиторію.

Далі для комунікаційної кампанії було розроблено 4 кроки:





6. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ



6 Робота з агенціями та постачальниками

Якщо ви проводите масштабну кампанію та маєте на це відповідний бюджет, для допомоги у розробці та реалізації вашої кампанії можна найняти агенцію. На ринку працюють сотні агенцій, які відрізняються за видами послуг та спеціалізацією у різних галузях комунікації. Агенції можна винаймати для роботи над усією кампанією або лише над її окремою частиною. Їм можна доручити відшукати важливу інформацію про ваші аудиторії, розробити творчі ідеї, скласти план реалізації кампанії – або навіть усе вище перераховане.

Найголовніше – це чітко сформулювати, чого саме та коли ви очікуєте, наскільки прагнете залучити та звичайно, який маєте для цього бюджет. Усе це слід викласти у довідковому документі. Попросіть агенцію надати зразок власного довідкового документу, а також радимо дотримуватися етапів моделі OASIS та ділитися результатами з агенцією. Пам'ятайте: результати, які ви отримаєте від агенції, повністю залежатимуть від якості довідкового документа, який ви їм надаєте.

Взаємодію з партнерами варто зробити невід'ємною частиною вашого плану з розробки стратегії та реалізації усіх кампаній для підсилення ефекту заходів і спрощення доступу до важкодоступних аудиторій.

Треті особи здатні забезпечити вихід до аудиторій, які вже існують, та надати канали доступу до них. Ретельно обраний партнер також зможе допомогти налагодити співпрацю з важкодоступними аудиторіями – наприклад, із соціально вразливими групами.

Що важливо знати у співпраці з партнерами?

- Партнери можуть допомогти з безкоштовними розміщеннями в медіа;
- Партнери можуть надати контакти або долучити до анонсу вашого проєкту експерта або лідера думки;
- Партнери можуть допомогти вам покращити креативи та дизайни;
- Партнери можуть посилити ваші меседжі додатковими каналами комунікації;
- Надати доступ до малодоступної аудиторії.

Проте, вам також перед тим, як розпочати комунікацію з партнерами варто підготуватися:

- Прописати бриф вашої комунікаційної кампанії, щоб зрозуміти ваші цільову аудиторію та цілі кампанії, ключові меседжі;
- Пояснити потенційному партнеру переваги співпраці з вами. Прописати, що взамін ви можете надати партнеру або як його підтримати у майбутньому;
- Підготувати презентацію вашого проєкту з прописаними пропозиціями щодо комунікації для партнера;
- Надати чіткі вказівки, як і чого саме ви прагнете отримати від партнера.



6. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ

ПРАКТИЧНІ ВПРАВИ.

ЗАПОВНІТЬ ШАБЛОНИ ПЛАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НИЖЧЕ ІНФОРМАЦІЄЮ ВІДПОВІДНО ДО ВАШИХ ЗАДАЧ В ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО СЛУГУВАТИМЕ БАЗИСОМ ВАШОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ:

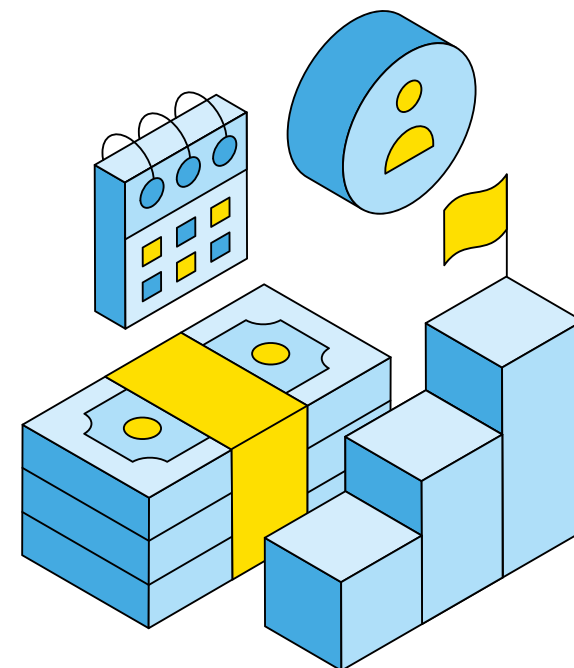
N	Тип каналу	Автор матеріалу та ключовий меседж	Дата реалізації	Охоплення



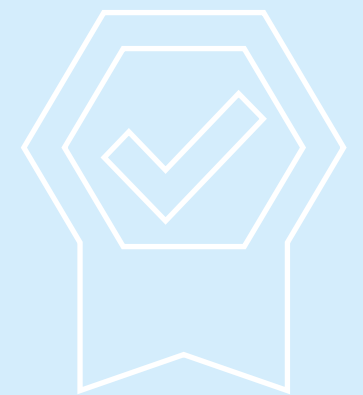
6. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ

ПРАКТИЧНА ВПРАВА. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ

Подумайте, який бюджет, канали комунікації, лідери думок та потенційні партнери вам були б потрібні під час реалізації комунікаційної кампанії? Розпишіть короткий сценарій або ж контент–план реалізації вашої комунікаційної кампанії з бажаними строками.



ОЦІНЮВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ





7. ОЦІНЮВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ

Визначення та аналіз результатів комунікаційної кампанії – важливий та невід’ємний етап роботи над кампанією. Саме відповідно до результатів кампанії ви можете зрозуміти, на якому етапі роботи знаходитесь, і головне, чи досягли цілей, поставлених перед вами з командою. Також ви отримуєте досвід від проведеної кампанії, який зазвичай надає дуже багато корисної інформації для подальшої роботи організації загалом.

Навіщо оцінювати кампанії?

1. Оцінювання робить кампанію кращою. Воно допомагає навчатися, не зупиняючи роботу, що, зрештою, покращує навіть найдосконаліші кампанії. Оцінювання допоможе вам приймати гарні рішення та постійно вдосконалювати кампанію.
2. Оцінювання показує вплив та зміни, які було досягнуто або не досягнуто.
3. Оцінювання – це досвід на майбутнє.
4. Оцінювання – це нова інформація щодо аудиторії про вашу організацію, канали комунікації та її імідж серед людей.

Головними показниками ефективності втілення комунікацій є виключно результати виконання комунікаційних завдань, наприклад:

- якого рівня розуміння проблеми досягнуто
- якого рівня знань про варіанти розв’язання проблеми досягнуто
- якого рівня зміни поведінки досягнуто тощо

Наприклад, основна мета вашої кампанії – зниження кількості курців. Ціль вашої комунікації може складатися з двох частин. По-перше, підвищити обізнаність як про небезпечні ризики, пов’язані з палінням, так і про підтримку, яку надає уряд тим, хто хоче кинути палити. По-друге, в результаті підвищення цієї обізнаності – збільшити кількість людей, які користуються урядовими програмами, що допомагають кинути палити.

Предметом вимірювання будуть: суспільна думка про небезпечні ризики, пов’язані з палінням; рівень обізнаності про доступну підтримку; кількість людей, які нею скористалися; а також кількість тих, хто 1) зізнався у тому, що палить, та 2) повідомив про відмову від паління.



7. ОЦІНЮВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ

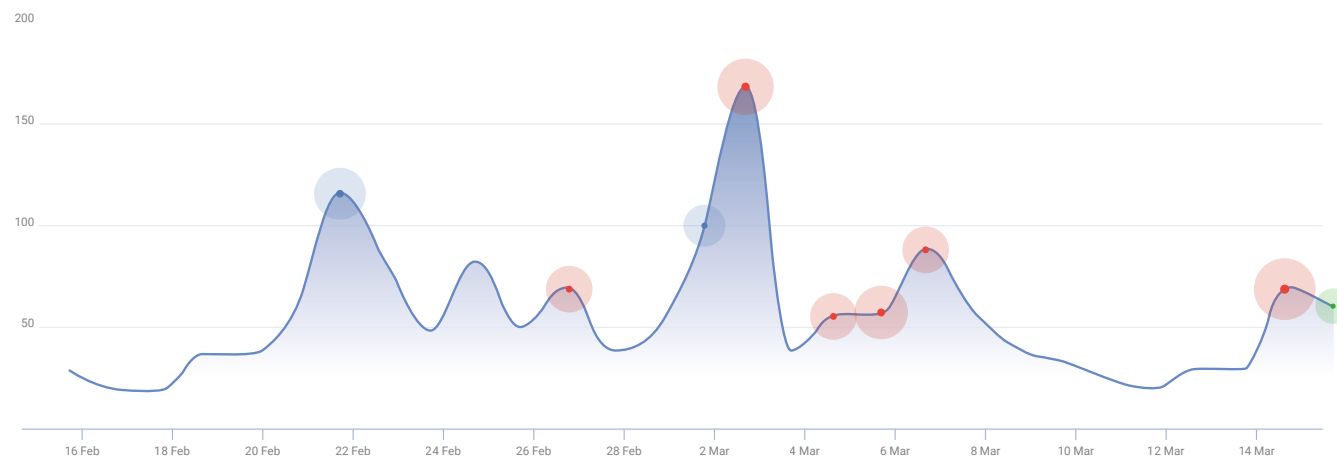
Приклад аналізу та оцінювання ефективності частини з подією в комунікаційній кампанії відповідно до кейсу «Русский мир» (Russische Ordnung), який реалізовувався командою ЦСК:

Упродовж кампанії інсталяція отримала до 40,000 контактів: 32 тисячі щоденних відвідувачів району Бранденбурзьких воріт та мітинг солідарності, який відвідали понад 10,000 жителів Берліна.

Про інсталяцію написали 22 публікації у німецьких національних і регіональних ЗМІ з загальним охопленням майже 10 мільйонів: Welt.de, FAZ, TAZ, Berliner Rundfunk, RTL, BZ, Ausburger Allgemeine, Berliner Kurier та інші.

Інсталяційні матеріали перетворилися на окремий відеокейс, який використали як кейс для німецьких експертів.

Нижче наведено графік аналітики кейсу через YouScan, який доводить, що після події кількість згадок про «русский мир» почала зростати.



Висновок: інсталяція стала ключовою частиною комунікаційної кампанії, що дозволило організаторам природним чином донести до громадських діячів і журналістів сутність російської державної ідеології. Це викликало інтерес до проблеми. Завдяки інсталяції термін «Русский мир» став більш обговорюваним, і його почали пов'язувати з «імперіалістичною ідеологією».

Більше 40 тисяч людей побачили інсталяцію на самому заході, а близько 10 мільйонів дізналися про неї через публікації в ЗМІ. Це підтвердило ефективність інсталяції як інструменту та правильно побудованої комунікаційної стратегії.



7. ОЦІНЮВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ

Оцінювання має бути багатоступеневим:

1. На початку комунікаційної кампанії (оцінювання ризиків і потенційного результату від комунікаційної кампанії):

- **Базовий рівень.** Що станеться, якщо комунікаційна кампанія не відбудеться? Варто створити чернетку і документ, які описують можливий стан речей без проведення кампанії – що зміниться або залишиться без змін.
- **Зміна.** Який вплив матиме кампанія? Якщо ви реалізуєте кампанію, опишіть, які зміни відбудуться, на що вона вплине, та орієнтовні результати.
- **Пояснення:** Які докази обґрунтовують очікувані зміни? Поясніть, чому ці зміни важливі для вашої організації і яких результатів ви хочете досягнути.

2. У процесі кампанії:

- Які тактичні кроки комунікаційної кампанії?
- Які результати приносить кампанія на цьому етапі?
- Як перебігає комунікація загалом, як реагує аудиторія?

3. Наприкінці кампанії:

- Яких результатів ви досягнули?
- Які висновки можна зробити на основі проведеної кампанії?
- Що важливо врахувати для подальшої комунікаційної роботи.

Види метрик оцінювання за моделлю OASIS

Наведені нижче метрики допоможуть вам якісно та кількісно оцінювати комунікаційну кампанію. Радимо скласти анкету про оцінювання комунікаційної діяльності відповідно до метрик.

Початкові дані. Інформація про початково поставлені цілі, закладені витрати, заплановані заходи.

- **Ключові кроки OASIS** (наприклад, ефективність планування, контрольні показники комунікаційної кампанії)
- **Витрати** (персонал, агентства, витрати на диджитал-рекламу, тощо)
- **Створений контент** (заяви, спростування, виступи, медіаматеріали)
- **Організовані заходи для ЗМІ/брифінги**
- **Діяльність по залученню ЗМІ** (організація пресконференцій, пресурів, тощо)

Дані залученості. Заходи з комунікації та залучення зацікавлених сторін.

- Охоплення цільової аудиторії
- Поширення ключових повідомлень
- Кількість статей або передач
- Успішно проведені заходи для ЗМІ
- Ступінь присутності в інформаційному просторі



7. ОЦІНЮВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ

Вплив кампанії. Досвід комунікаційної діяльності зацікавлених сторін – отримані уроки.

- Усвідомлення проблеми
- Викликані емоції
- Залучення аудиторії (кліки запитів, кліки, поширення, лайки, твіти)
- Відгуки (коментарі, листи)
- Рейтинг прихильного ставлення

Результати. Поведінка зацікавлених сторін і зміна поведінки.

- Адвокація (рекомендації, схвалення, посли, цитати на підтримку, підривні дії)
- Зміна ставлення
- Зміна поведінки
- Рентабельність інвестицій або Коефіцієнт вигоди і витрат

Потенційні джерела даних

Як і де можна отримати інформацію для вдалого оцінювання та аналізу?

Ось перелік потенційних джерел даних, які варто вивчити для підготовки звіту про комунікаційну кампанію:

- **Аналіз соціальних мереж.** Оцініть кількість переглядів ваших повідомлень, реакції, коментарі, поширення через соцмережі та диджитал-інструменти.
- **Звіти ЗМІ.** Вивчайте кількість публікацій, переглядів і коментарів у медіа. Також врахуйте зворотній зв'язок від аудиторії та перепости вашого контенту іншими виданнями.
- **Онлайн- та цифрова аналітика.** Аналізуйте відвідуваність сайту з вашими ключовими повідомленнями, згадки в інтернеті та блогах.
- **Командна робота.** Оцініть, як ваша команда виконала свої завдання під час кампанії. Досліджуйте, скільки людей було залучено та наскільки ефективно працювали.
- **Проксі-заходи.** Вивчайте, скільки людей шукали ключові слова з вашої кампанії, переходили на сайт та які дії здійснювали.
- **Академічні/аналітичні дослідження.** Замовте повне дослідження впливу кампанії у спеціалізованих агентств, які займаються аналізом інформаційних кампаній.
- **Державна/промислова статистика.** Оцініть, як кампанія вплинула на діяльність вашої організації за допомогою офіційних статистичних даних.
- **Відгуки партнерів та зацікавлених сторін.** Збирайте відгуки від партнерів про вашу кампанію та організацію загалом.
- **Інтерв'ю та фокус-групи.** Проводьте опитування та інтерв'ю, щоб зрозуміти, які меседжі запам'яталися аудиторії і яку думку вони мають про вашу організацію.
- **Опитування.** Використовуйте фізичні та онлайн-анкетування для збору зворотного зв'язку про вашу організацію та кампанію.



7. ОЦІНЮВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ

Оцінювання з мінімальними витратами

Інструменти, які допоможуть вам оцінити ефективність вашої кампанії з мінімальними фінансовими витратами або взагалі безкоштовно:

Google Forms/SmartSurvey/Survey Monkey надають безкоштовні можливості для опитування та анкетування, посібник з аналізу результатів, а також платні серверні програми, які включають інструменти аналізу даних, відбору вибірки та представлення даних.

Інструменти онлайн-аналітики



- **Google Alerts** – використовуйте для моніторингу певного вмісту в Інтернеті



- **Brandwatch** – інструмент створення списку в соціальних мережах



- **Google Analytics** – відстежуйте використання вашого сайту



- **Hootsuite** – відстежуйте вміст у всіх каналах соціальних мереж



- **Simply Measured** – звіти в соціальних мережах



- **Twitter Analytics** – моніторинг вашої сторінки Twitter



- **Hashtagify** – безкоштовний інструмент відстеження хештегів



- **Iconosquare** – аналітика Instagram



7. ОЦІНЮВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ

Що варто пам'ятати при оцінюванні результатів кампанії?

- 1. Оцінювання – це безперервний процес.** Під час реалізації кожного етапу та виконання кожного завдання спитайте себе: «Як мені зрозуміти, що це дійсно працює?». Дотримання критеріїв SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, актуальність та обмеженість у часі) під час визначення цілей та встановлення базисних ліній на початку проекту допоможуть у подальшому вимірюванні успіху.
- 2. Зосередьте увагу на заходах, а не лише на охопленнях у соціальних мережах.** Хоча важливо знати, скільки переходів за посиланням здійснили відвідувачі вашого сайту або скільки вподобайок нарахував лічильник Facebook, це лише перші орієнтири, що вказують напрямок на довгому шляху до мети.
- 3. Дотримуйтеся принципу співрозмірності.** Обсяг часу, грошей та зусиль, які ви витрачаєте на оцінювання, залежатиме від обсягу та масштабу вашої кампанії. Чим більша кампанія, тим важливіше показати, що ресурси були використані розумно. Незалежно від розміру кампанії чи бюджету, дотримуйтесь усіх етапів моделі OASIS, ставте достатньо складні, але досяжні SMART-цілі, враховуйте потреби вашої аудиторії та оцінюйте кожен аспект діяльності.
- 4. Запозичуйте найкращий досвід.** Найкращі практики можуть бути корисними, але їх слід адаптувати до специфіки вашої кампанії та контексту.
- 5. Вирішіть, як здійснюватиметься вимірювання результатів чи поведінкових змін.** Як у кампаніях проти паління, вимірювання показників може здійснюватися різними способами, кожен з яких можна масштабувати залежно від бюджету.

Наприклад, це можуть бути опитування, фокус-групи, відстеження нових користувачів державних програм (та їх опитування щодо джерела інформації), а також використання офіційної статистики з охорони здоров'я, яку збирають державні органи або міжнародні організації, що відстежують ситуацію у цій сфері.

Пам'ятайте, що при проведенні оцінювання завжди потрібно орієнтуватись на 4 основних критерії:

- **Аудиторія та мета.** Для кого ви проводите оцінку? Важливо знати, хто буде користуватися результатами оцінювання та з якою метою.
- **Розуміння змін.** Зосередьтеся на результатах: як ваші дії вплинули на людей та ситуацію? Що конкретно змінилося завдяки вашим зусиллям?
- **Неочікувані зміни.** Які наслідки з'явилися, яких ви не передбачали? Вони були позитивними чи негативними?
- **Висновки.** Оцінювання допомагає зробити висновки для майбутньої роботи, покращуючи її якість і глибше розуміючи свої сильні сторони.



7. ОЦІНЮВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ

ПРАКТИЧНА ВПРАВА. ОЦІНЮВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ

Побудуйте невелику систему оцінювання проведеної комунікаційної кампанії за згаданою вище моделлю оцінки та аналізу OASIS.



Процес розробки комунікаційної кампанії

Концепція. Резюме розробки концепції

- **Зрозумійте свої цілі та стратегію.** Маючи всю інформацію та розуміння того, що ви прагнете досягти, переходьте до подачі матеріалу аудиторії. Продумайте меседжі та ключові сенси, які хочете, щоб аудиторія почула та сприйняла.
- **Пропонуйте, обговорюйте та створіть креатив.** Крім самих меседжів, важливо розробити форму подачі інформації. Образи відіграють значну роль. Пам'ятайте, щоб бути почутими, ви повинні впливати на всі органи чуття людини – зір (візуальні образи) і слух (слогани та короткі влучні слова). Формуйте образи в голові людини та вмійте відрізнитися від десятків інших інформаційних повідомлень, які людина отримує за день.
- **Сформууйте злагоджену креативну систему подачі інформації.** У рамках креативної концепції має бути єдина історія та образи, які вдало «накладаються» на всі канали комунікації. Головне – креативна концепція повинна «заціпати» цільову аудиторію.

Підготовка. Резюме дій

- **Складіть детальний список** всього, що вам потрібно для імплементації кампанії: план комунікацій, фінансування, мапа цілей і цільових аудиторій.
- **Складіть графік кампанії.** Визначте, які канали комунікації, з якими меседжами та коли мають бути надані аудиторії. Дотримуйтесь чітких часових меж з планованим результатом.
- **Забезпечте необхідні креативи або найміть інших професіоналів.** Пам'ятайте, меседж, щоб вирізнитися серед десятків інших, має бути креативним і яскравим. Потрібно зацепити аудиторію, і для цього може знадобитися команда дизайнерів чи відеомейкерів.

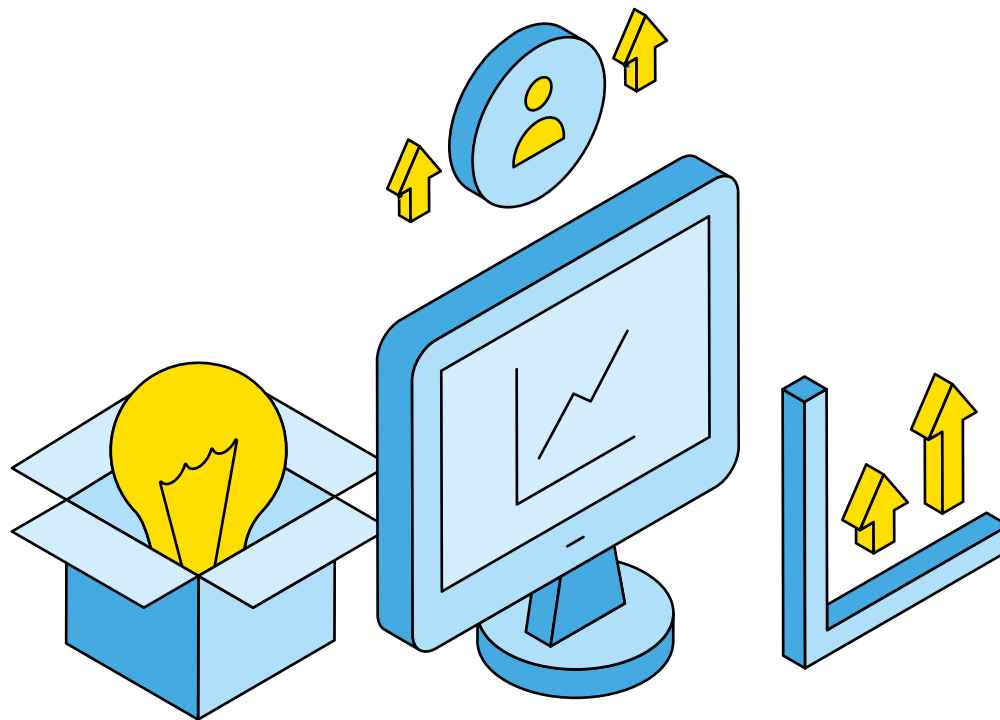
Розробка

- **Створіть усі ресурси, копії та інші об'єкти.** Підготуйте медіафайли, зображення та тексти для медіа. Усе має бути готовим заздалегідь до запуску комунікаційної креативної кампанії.
- **Переконайтеся в підтримці стратегії випуску.** Інфлюенсери та зацікавлені сторони повинні бути залучені до кампанії. Впевніться, що ви або медійна агенція провели роботу з кожним медіа та лідером думок, пояснюючи цілі кампанії та меседжі, які вони мають донести до своєї аудиторії.
- **Короткий брифінг.** Організуйте зустрічі якомога частіше, щоб бути в курсі всіх дій команди та вчасно підстрахувати когось із колег. Не бійтеся частих коротких дзвінків для перевірки статусу.
- **Отримайте остаточний підпис.** Переконайтеся, що кожен елемент комунікаційної кампанії погоджений з усіма сторонами команди реалізації та керівництвом.

Процес розробки комунікаційної кампанії

Запуск

- Запустіть свої активності та не забувайте відслідковувати результат. Не бійтеся вчасно щось скоригувати або замінити.
- Відстежуйте взаємодію з кампанією. Ведіть аналітику кожного з каналів комунікації.
- Будьте готові вирішити будь-які проблеми. Проблема – це сигнал, що варто щось скоригувати в поточній роботі. Краще виявити щось з проблем чи недоліків вчасно, ніж пізніше стикнутися із глобальною кризою.



ЗАКЛЮЧНІ СЛОВА

Дякуємо вам за увагу та бажаємо натхнення для роботи з комунікаційними стратегіями.

У посібнику ви пройшли основні етапи з розробки комунікаційної кампанії та отримали готові шаблони, які можете використовувати для побудови комунікаційних кампанії будь-якої складності. Головним завданням авторів було розробити практичну модель, яку ви зможете постійно використовувати.

Бажаємо вам цікавих, ефективних, натхненних і вражаючих комунікаційних кампаній.



ШКОЛА СТРАТКОМУ

та інформаційної безпеки



ЦЕНТР СТРАТЕГІЧНИХ
КОМУНІКАЦІЙ
ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ
БЕЗПЕКИ



Міністерство культури
та стратегічних комунікацій
України



Foreign, Commonwealth
& Development Office

