



Проект финансируется  
Европейским Союзом



**BOMSA | БОМКА**  
BORDER MANAGEMENT  
PROGRAMME IN CENTRAL ASIA  
ПРОГРАММА СОДЕЙСТВИЯ  
УПРАВЛЕНИЮ ГРАНИЦАМИ В  
ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ



State Border Guard  
Republic of Latvia

## Эффективная коммуникация

---

**ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ ОРГАНОВ МЕСТНОГО  
САМОУПРАВЛЕНИЯ В ПРИГРАНИЧНЫХ РЕГИОНАХ СТРАН  
ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ**

**Январь 2024**

---



Программа содействия управлению границами в Центральной Азии – 10-ая фаза  
[www.bomca-eu.org](http://www.bomca-eu.org)

Все права защищены. Никакая часть данной публикации не может быть воспроизведена, скопирована или передана в любой форме и любыми средствами, электронными или механическими, включая фотокопирование, запись или любую систему хранения и поиска информации, без разрешения владельцев авторских прав.

Данная публикация финансируется Европейским Союзом. Ответственность за ее содержание лежит исключительно на Программе БОМКА 10 и не обязательно отражает точку зрения Европейского Союза.

## Благодарность

Данное руководство стало одним из результатов мероприятия **«Эффективная коммуникация: практический семинар для органов местного самоуправления в приграничных регионах Кыргызстана и Узбекистана»**, которое было проведено в январе - феврале 2023 года в рамках *4-го компонента* Программы содействия управлению границами в Центральной Азии – Фаза 10 (БОМКА 10).

*Компонент 4* направлен на **укрепление трансграничного сотрудничества с целью улучшения условий жизни в приграничных районах через местное экономическое развитие с фокусом на права человека, гендерное равенство и уязвимые группы**. Реализация конкретных задач Программы способствует достижению общей цели, заключающейся в повышении безопасности, стабильности и устойчивого роста в регионе Центральной Азии, а также в поддержке трансграничного сотрудничества и улучшении условий жизни людей, проживающих в приграничных районах Центральной Азии. Практический семинар стал частью усилий Программы по поддержке партнеров в целях улучшения их коммуникационной деятельности, в том числе и прямой коммуникации с местным населением приграничных регионов.

Семинар был проведен в двух странах: первые два дня – в Кыргызстане, г. Ош (30 - 31 января 2023 года), после которого участники посетили с ознакомительной целью контрольно-пропускные пункты (КПП) «Достук» и «Дустлик» на границе Кыргызстана и Узбекистана, четвертый и пятый дни были организованы в г. Андижан (2 - 3 февраля). Участниками семинара стали главы местных органов власти приграничных районов Кыргызстана и Узбекистана или их заместители, предоставляющие информационные и другие услуги непосредственно населению в своих районах.

Мероприятия в двух городах и посещение КПП и приграничных районов были проведены с целью улучшения обмена информацией, работы с местным населением, что позволило участникам лучше изучить местные условия обеих сторон непосредственно на месте, при пересечении границы, а также трудности, вызовы и возможности, с которыми сталкивается каждая из сторон.

Программа БОМКА 10, а также эксперты Программы и авторы данного Практического руководства, **г-жа Айгуль Болотова, г-жа Ирина Чистякова и г-н Дайнюс Радзевичус**, выражают особую благодарность представителям местных органов власти приграничных районов Кыргызстана и Узбекистана за активное участие в семинаре и открытый обмен опытом. Авторы также признательны Европейскому Союзу за предоставление финансирования для реализации данной инициативы, а также команде Программы БОМКА 10 за поддержку в подготовке и проведении мероприятия.

## Резюме

Представители местного самоуправления постоянно участвуют в коммуникациях разного типа и должны уметь использовать преимущества и возможности каждого.

Данное практическое руководство предоставляет детальную информацию об основах, элементах и каналах коммуникации, а также рассматривает базовые принципы эффективности коммуникации, которые включают способность доносить информацию до получателя с целью достижения нужного результата, а также навыки и личные качества, способствующие созданию эффективной коммуникации. Руководство предлагает приемы для повышения эффективности коммуникаций, актуальные для органов местного самоуправления, работающих с населением приграничных регионов стран Центральной Азии. *Эта информация доступна в первой главе практического руководства.*

**Вторая глава руководства** поясняет что такое коммуникационная стратегия, и предлагает ее использование в качестве рабочего документа для выстраивания эффективной коммуникации органов местного самоуправления с населением приграничных районов. В этой главе детально рассматривает ее структуру, определение целей и задач, целевой аудитории и ее сегментации, а также разработки стратегических подходов в коммуникациях, составление коммуникационного плана и индикаторов для достижения коммуникационных целей. Глава также включает в себя раздел «Мониторинг и оценка», который поможет определить, насколько была эффективна коммуникационная деятельность, и как ее оценить.

В конце каждого раздела в рамку вынесены практические задания, которые помогут читателю более детально проработать и на практике проработать изученный материал.

В разделе «Дополнительные источники» представлены ссылки на ресурсы, которые могут быть полезны тем, кто хотел бы более детально познакомиться с построением коммуникационной работы, в том числе и в миграционной сфере.

## СОДЕРЖАНИЕ

Список сокращений и акронимов	6
Введение	7
<b>Глава 1. Основы коммуникации</b>	<b>8</b>
<b>Глава 2. Стратегические коммуникации в работе местного самоуправления</b>	<b>12</b>
Заключение	24
Дополнительные источники	25

## Список сокращений и акронимов

<b>БОМКА 10</b>	Программа содействия управлению границами в Центральной Азии – Фаза 10
<b>ЕК</b>	Европейская Комиссия
<b>ЕС</b>	Европейский Союз
<b>КПП</b>	Контрольно-пропускной пункт

## Введение

Данное Практическое руководство разработано в рамках Программы содействия управлению границами в Центральной Азии – Фаза 10 (БОМКА 10). 10-ая фаза программы началась в апреле 2021 г. и на сегодняшний день является лидирующей и крупнейшей программой в регионе, финансируемая Европейским Союзом. Продолжительность реализации текущей фазы - 54 месяца.

С самого начала реализации программы БОМКА в 2003 году, ее деятельность была направлена на повышение потенциала и институциональное развитие, улучшение системы управления границами и устранение незаконного оборота наркотиков, развитие торговых коридоров и содействие торговле в Центрально-азиатском регионе. Каждая последующая фаза разрабатывалась с учетом результатов, полученных в предыдущих.

Таким образом, 10-ая фаза программы направлена **на повышение безопасности и стабильности в регионе через содействие устойчивому экономическому развитию и интегрированному управлению границами. Текущая фаза также поддерживает приграничное сотрудничество и направлена на улучшение условий жизни людей, проживающих в приграничных районах Центральной Азии.**

Компонент 4 программы направлен на **укрепление трансграничного сотрудничества с целью улучшение условий жизни в приграничных районах за счет местного экономического развития с упором на права человека, гендерное равенство и поддержку уязвимых групп.** Компонент, в том числе, нацелен на работу с местными органами власти, гражданским обществом и неправительственными организациями. Одной из задач компонента является поддержка трансграничного сотрудничества, а также укрепление потенциала органов местного самоуправления по работе с населением приграничных регионов и последующее улучшение качества предоставляемых населению услуг.

Учитывая важность эффективной коммуникации для сотрудников органов местного самоуправления, работающих с населением приграничных районов, программа БОМКА 10 активно поддерживает развитие профессиональных навыков коммуникации среди представителей органов местного самоуправления, работающих с населением по обе стороны границы. Мероприятие «Эффективная коммуникация: практический семинар для органов местного самоуправления в приграничных регионах Кыргызстана и Узбекистана», которое прошло в г. Ош (Кыргызстан) и г. Андижан (Узбекистан) для представителей органов местного самоуправления двух стран стало частью поддержки, оказываемой программой БОМКА 10, в этом направлении.

Конечная цель тренинга - семинара заключалась в совершенствовании коммуникативных навыков участников и, что наиболее важно, в обеспечении более эффективной коммуникации и улучшению информирования населения приграничных районов, а также в эффективном и стратегическом планировании коммуникационной деятельности. В течение 5 дней участники получили возможность не только приобрести теоретические знания, но и на практике применить знания по разработке коммуникационной стратегии, определению целевых аудиторий, их сегментации и планировании коммуникационных мероприятий на местном уровне.

Данное **Практическое руководство** подготовлено с целью улучшения коммуникационной деятельности государственных органов на местном уровне. Руководство содержит практические советы по ведению работы в сфере коммуникации, а также построению коммуникации с населением. Предлагаемый материал основан на разработках, подготовленных командой авторов – экспертов в рамках подготовки тренинга – семинара, и тем самым может служить инструментом передачи полученных знаний участниками семинара их коллегам из органов местного самоуправления.

# Глава 1. Основы коммуникации

## Раздел 1.1. Что такое коммуникация

**Коммуникация** - (лат. - communication - общение, связь) – это **процесс** обмена информацией между двумя и более людьми.

В зависимости от участников общения и характера их взаимодействия можно выделить 3 типа коммуникации.

**Межличностная** – это непосредственное общение двух и более человек (общение по телефону между коллегами, диалоги за обедом, беседа попутчиков, индивидуальные рабочие встречи, разговор родителей с ребенком, случайный разговор между двумя незнакомыми прохожими на улице и т. д.). В этой коммуникации особенно важны индивидуальные личные характеристики участников взаимодействия, а эффективность ее зависит от того, как именно они воспринимают друг друга.

**Групповая** – когда взаимодействуют не отдельные люди как личности, а представители определенных социальных групп (совещание руководителей подразделений организации, «планерки» и «летучки» в компаниях, лекция, спортивные соревнования, диалог между представителем местного самоуправления и жителями и др.). И это означает, что в коммуникации, в первую очередь, они представляют интересы своей группы, руководствуясь ее целями, нормами и правилами.

**Массовая** - в ней участвует неопределенное количество людей, причем совершенно не важны их индивидуальные или групповые признаки, так как сообщения в этом типе коммуникации предназначены не индивидам, не группам, а аудитории как массе людей. Аудитория массовой коммуникации формируется из таких признаков, как пол, возраст, род деятельности, этническая принадлежность, место проживания, социально-экономический статус (например, зрители фильма, читатели газеты или телеграм-канала, посетитель страницы в соцсетях, слушатели радиостанции и т.п.).

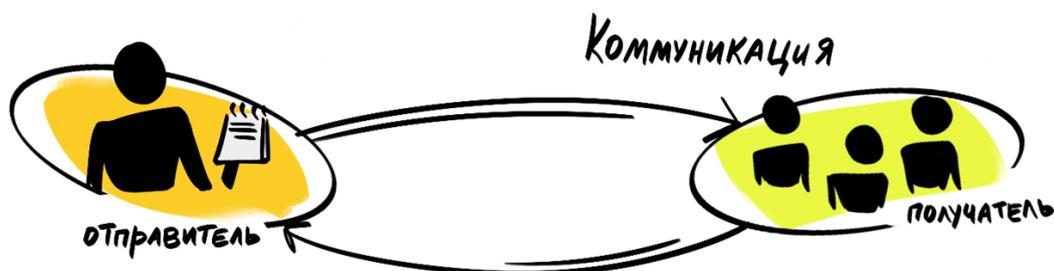
Сотрудники органов местного самоуправления постоянно участвуют в коммуникациях разного типа и должны уметь использовать преимущества и возможности каждого.

Для этого, **в первую очередь, нужно научиться выделять основные элементы коммуникации**, это:

**Отправитель** — человек (или организация), который является источником передаваемой информации

**Получатель** — человек (группа или аудитория), который должен получить передаваемую информацию, а также правильно и адекватно ее понять.

**Сообщение** – та самая передаваемая информация, которая должна быть изложенной в максимально ясной и понятной форме.



Кроме того, в любом взаимодействии можно выделить такой элемент как канал коммуникации.

**Канал коммуникации** – инструмент, с помощью которого отправитель передает сообщение получателю (человеку, группе или целевой аудитории). И в зависимости от типа коммуникации, различаются и каналы: разговор с глазу на глаз (межличностная), прямая встреча на собрании в местном сообществе (групповая) или прямой эфир для подписчиков в вашем аккаунте в социальных сетях (массовая).

И еще один важный момент: в зависимости от канала мы выбираем наиболее эффективный формат сообщения – беседа, публичное выступление, короткое видео и др. Один из способов быть эффективным в коммуникации – выбрать и целенаправленно использовать наиболее подходящий для вас формат.

**Задание:** вспомните и приведите примеры из вашей профессиональной деятельности, когда вы являетесь участником межличностной, групповой или массовой коммуникации. В каком формате вы передавали свое сообщение (выступление, сообщение в мессенджере, письмо, пост на страничке социальной сети, видеоролик, другое)? Как вы считаете, в каком формате вы наиболее убедительны? Почему?

## Раздел 1.2. Базовые принципы эффективной коммуникации

**Эффективная коммуникация** – способность доносить информацию до получателя с целью достижения нужного результата. Существуют разные методы обработки и передачи информации, которые вы выбираете, в зависимости от типа коммуникации и особенности аудитории. И самая важная задача – добиться максимальной включенности получателей информации в процессе общения.

Это возможно, когда процесс передачи информации от отправителя получателю осуществляется через среду, в которой передаваемая информация одинаково понимается обоими участниками.

# ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ



Эффективность любой коммуникации можно оценить по двум критериям: субъективному и объективному.

*Субъективный* критерий связан с нашими эмоциями, и оценить результат взаимодействия мы можем, ответив на вопрос – что я чувствую после коммуникации? Удовольствие или разочарование? Обиду или радость? Определив эмоцию и свои переживания – плохо мне или хорошо в результате коммуникации - мы можем субъективно оценить успех или неудачу.

*Объективный* критерий связан с тем, к какому результату коммуникация привела и насколько он соответствует заявленной цели. И здесь важно не только уметь формулировать цель коммуникации, но и сделать так, чтобы эта цель была понятна и приемлема для всех участников взаимодействия.

## **Навыки и личные качества, способствующие созданию эффективной коммуникации:**

- слышать суть (сказанное и несказанное)
- определять результаты коммуникации
- говорить кратко и емко
- воспринимать информацию без оценок (фактическое мышление)
- использовать недирективный стиль коммуникации
- концентрировать внимание

**Задание:** как вы думаете, что помогает вам в разных коммуникационных ситуациях добиваться необходимого результата? В чем ваша сила? А над чем вам нужно еще работать, чтобы быть эффективным?

## Раздел 1.3. Приемы повышения личной эффективности в коммуникации

**Будьте внимательны к собеседнику и используйте приемы активного слушания.** Например, полезно задавать уместные наводящие и уточняющие вопросы, это позволит максимально точно понять собеседника.

**Говорите четко, кратко и, по существу, в рамках заявленной темы.** Для этого важно постоянно держать фокус на цели коммуникации. Это позволит вам не отвлекаться на несущественные детали и понять, если ваш собеседник уводит разговор в сторону, чтобы вовремя вернуть его в русло основной темы.

**Опирайтесь на факты.** Избегайте в коммуникации оценочных суждений, интерпретаций и ограничивающих установок. Факты – это то, что можно проверить (состоялось событие или нет), измерить (в километрах, граммах, финансовых цифрах и др.).

**Проговаривайте не только смысл, но и ваши эмоции в отношении темы обсуждения.** Если вы расстроены результатом разговора – так и скажите об этом, отметив, что на самом деле вы хотели получить в коммуникации. Наоборот, если вы довольны, скажите об этом своему собеседнику. Кстати, имейте в виду, что эмоционально окрашенная речь продемонстрирует вашу заинтересованность в вопросе обсуждения.

**Уместно используйте три канала коммуникации: вербальный** (письменный и устный), **невербальный** (поза, мимика, движение, взгляд, жесты), **паравербальный** (тон голоса, темп, интонация, артикуляция). Все три канала коммуникации важны и требуют нашего внимания. И здесь самый главный критерий – уместность в их сочетании: то, КАК мы выглядим должно соответствовать тому ЧТО и КАК мы говорим. К примеру, деловой костюм обязательное условие совещания у руководства – на встрече с друзьями он может выглядеть неуместно.

**Используйте технические средства коммуникации** (телефон, коммуникационные платформы, почтовые программы, мессенджеры). Это позволит вам быть мобильным, ответственным и подбирать для разных ваших собеседников наиболее удобные каналы взаимодействия. Но не забывайте, что как бы заняты вы не были, всегда должна быть возможность личных встреч с глазу на глаз и прямой коммуникации со своей основной аудиторией.

**Задание:** вспомните любую коммуникационную ситуацию – желательно ту, в которой вы оказываетесь чаще всего. Например – встреча с местными жителями. Проанализируете свое участие в этой коммуникации с точки зрения использования трех каналов – вербального (Что обычно вы говорите людям? Насколько это важно для них? Находят ли они в вашем выступлении ответы на свои наболевшие вопросы?); невербального (Как вы выглядите на этих встречах – во что одеты, какая прическа, обувь, аксессуары?), паравербального (Как обычно звучит ваш голос? Высокий или низкий? Уверенный или растерянный? Монотонный или волнующий? Каковы темп речи, дикция, сила звучания голоса?). После того, как представите себя в целом, подумайте, что бы вы хотели изменить, чтобы усилить свое воздействие на собеседника или аудиторию?

## Глава 2. Стратегические коммуникации в работе местного самоуправления

### Раздел 2.1. Что такое коммуникационная стратегия

Коммуникационная стратегия — это всегда вторичный стратегический документ. В первую очередь у вашей организации/проекта/любой деятельности должна быть стратегия развития или стратегический план, или другой документ, описывающий, как вы планируете достичь свои основные цели организации/проекта/ деятельности.

Цели коммуникационной стратегии всегда формулируют ожидаемый результат, который вы можете получить, используя инструменты коммуникации. Они отвечают на вопрос: «Что может сделать коммуникация с целевыми аудиториями, чтобы помочь достижению результатов организации/проекта/ деятельности с учетом тех условий, в которых мы существуем?».

“Фундамент” коммуникационной стратегии – это стратегическая цель (долгосрочная масштабная социальная, политическая, цель развития), для достижения которой, собственно, все усилия и предпринимаются. Этот важный момент становится понятным тогда, когда мы понимаем, что коммуникационная стратегия — это лишь часть общей стратегии достижения целей. Она позволяет выработать пути обеспечения ваших заинтересованных сторон информацией, создавать и распространять убедительные сообщения и развить площадки для диалога.

Таким образом, коммуникационная стратегия включает описание всех участников процесса взаимодействия, условий и механизмов коммуникации. Разрабатывая ее, мы отвечаем на вопросы: что необходимо транслировать, кому, в каких условиях и как, чтобы прийти к желаемому эффекту. В самом общем виде коммуникационная стратегия — это долгосрочная сбалансированная по ресурсам программа достижения стратегических целей через информационно-коммуникационные взаимодействия с внешней и внутренней средой.

Чтобы достичь целей организации/проекта/ деятельности необходимо уметь информировать о них эффективно и стратегически. Коммуникации играют важную роль в завоевании общественной поддержки, укреплении доверия, тех, для кого вы работаете.

**Задание:** прочитайте ваши стратегические цели и подумайте, какие коммуникации и с кем будут важны для того, чтобы вы смогли их достичь. Кто должен знать о ваших стратегических целях? Как вы с ними можете общаться – по каким каналам, в каких форматах, как часто? Что еще они должны знать о вашей деятельности? Как они должны изменить свое поведение, чтобы ваши цели были достигнуты? И как вы можете их убедить изменить свое поведение?

## Раздел 2.2. Структура коммуникационной стратегии

Для того, чтобы коммуникационная стратегия стала рабочим инструментом, она должна:

1. четко определять людей, чья поддержка критически важна для успеха деятельности организации/проекта/ деятельности. Это ваша целевая аудитория. Все основное воздействие вы будете направлять на них (чтобы точно знать – кто эти люди важно составить карту стейкхолдеров (заинтересованных сторон) и приоритезировать их по степени влияния);
2. описывать те типы поведения, которые, если вы сможете убедить этих людей внедрить в ежедневную практику, будут способствовать достижению результатов проекта;
3. содержать месседжи (ключевые сообщения), понятные и существенные для целевых аудиторий;
4. описывать и объяснять, как использовать каналы коммуникации, которые обеспечат необходимый охват аудитории, будут для них удобными и привычными и вызывать доверие;
5. использовать необходимые способы и инструменты оценки эффективности коммуникаций;
6. содержать коммуникационный план, устанавливающий временные рамки, сроки и бюджет и описывающий конкретные коммуникационные мероприятия, которые должны быть реализованы.

Существуют основные разделы, которые позволяют наиболее полно описать все эти элементы коммуникационной стратегии и являются элементами структуры:

- анализ ситуации
- цели и задачи
- целевая аудитория
- стратегические подходы
- риски и стратегия их снижения
- коммуникационный план
- мониторинг и оценка
- приложения



## Структура



**Задание:** возьмите свой основной стратегический документ и выпишите в столбик все его разделы, чтобы охватить структуру документа. Сравните ее с предлагаемой в этом разделе структурой коммуникационной стратегии. Какие разделы общие? Что и как вы можете использовать из информации, содержащейся в основном стратегическом документе при разработке коммуникационной стратегии?

## Раздел 2.3. Анализ ситуации

**Ситуационный анализ** – это самый первый шаг в процессе успешного стратегического планирования коммуникаций, обеспечивающий основу и контекст, на базе которых ваша организация будет разрабатывать свой стратегический коммуникационный план.

Ключевые вопросы для ситуационного анализа:

- Каковы миссия и видение вашей организации?
- Каков ваш текущий коммуникационный потенциал, включая штат сотрудников, консультантов и финансовые ресурсы?
- Как ваша организация принимает решения о коммуникациях? Как происходит обмен информацией внутри организации?
- Каковы самые сильные стороны вашей организации в области коммуникаций? Каковы ваши самые большие проблемы?
- Каковы наиболее срочные коммуникационные потребности вашей организации?

- Знают ли СМИ о вашей организации и проблемах, которые она пытается решить?
- Кто получатели вашей информации?

Еще один инструмент, который поможет вам изучить ситуацию – это, так называемый **SWOT-анализ**<sup>1</sup>, который определяет ситуацию с четырех сторон: сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы - с точки зрения эффективных коммуникаций.

Сильные и слабые стороны – это всегда информация про то, какова ваша организация. Чтобы их описать, вспомните, как минимум, последний год вашей работы – успехи, достижения, неудачи, прорывы и авралы и проанализируйте их с точки зрения успешной или неуспешной коммуникации.

Угрозы и возможности – это то, какое воздействие на вашу деятельность оказывает внешняя среда и то, какие у вас есть способы ей сопротивляться или ее использовать для своих целей.

Проанализировать внешнюю среду вы можете по следующим направлениям (но не только):

- глобальные, региональные и местные проблемы или достижения
- ключевые тренды развития, достижения науки или общества
- возможности и ограничения цифровой среды и технологий
- законодательство
- общественные изменения
- окружающая среда

После того, как вы проанализируете ситуацию с четырех сторон, вы можете использовать еще один инструмент SWOT- **синтез**. Для этого попробуйте найти коммуникационные решения на пересечении разных блоков:

- сильные стороны и возможности: использовать внутренние сильные стороны, чтобы воспользоваться возможностями
- сильные стороны и угрозы: использовать свои сильные стороны для минимизации угроз
- слабые стороны и возможности: улучшать слабые стороны, используя возможности
- слабые стороны и угрозы: работать над устранением слабых сторон, чтобы избежать угроз

**Задание:** перед тем как проводить ситуационный анализ проведите ретроспективу вашей коммуникационной деятельности и ответьте на несколько вопросов: Какие события вашей организации за минувший год вас впечатлили? Какие были негативные моменты, когда что-то пошло не так? Чему вы научились за это время? Что бы вы хотели повторить в следующем периоде? Что в другой раз надо сделать по-другому?

---

<sup>1</sup> **SWOT-анализ** — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: 1) *Strengths* (сильные стороны), 2) *Weaknesses* (слабые стороны), 3) *Opportunities* (возможности), и 4) *Threats* (угрозы).

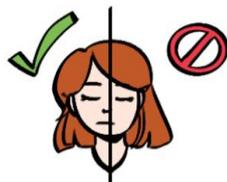
## Раздел 2.4. Цели и задачи коммуникационной стратегии

Определение целей и задач коммуникационной стратегии служит основой ваших будущих коммуникационных действий, формирует ожидания, которые вы собираетесь удовлетворить, помогает количественно оценить необходимые ресурсы и запланировать коммуникационные мероприятия. Цели и задачи должны быть конкретными и адресными.

Нужно помнить, что цели коммуникации – всегда связаны с изменениями в жизни и деятельности целевых аудиторий, которые могут происходить на уровне поведения, навыков, знаний, политики, норм или отношения к той или иной проблеме.

### Цели коммуникации - ИЗМЕНЕНИЯ

ОТНОШЕНИЕ



ЗНАНИЯ



ПОВЕДЕНИЕ



Коммуникационные цели фиксируют:

- желаемое изменение в поведении целевых аудиторий, социальных нормах или политике и отвечают на вопрос “Чего мы хотим?”
- предполагаемые изменения и отвечают на вопрос “Как это изменение повлияет на конкретных людей, сообщество и общество?”
- временные рамки, необходимые для изменения и отвечают на вопрос “Когда нам нужны эти изменения?”

Коммуникационная цель дает нам понимание, какой эффект мы желаем получить в результате коммуникаций, благодаря адекватному использованию коммуникационных инструментов. Эффектов существует всего три:

- осведомленность о вашей деятельности/организации
- отношение к вашей деятельности/организации
- намерение как-то участвовать в вашей деятельности/организации

Цель всегда измеряется (во времени, в количестве, в качестве). Хорошо сформулированные цели в коммуникациях можно измерить по шкале **SMART** (**S** — *Specific / Конкретная*, **M** — *Measurable / Измеряемая*, **A** — *Actionable / Достигаемая с помощью действий*, **R** — *Realistic / Реалистичная*, **T** — *Time specific / Требующая конкретного времени*).

**Задание:** проверьте ваши цели еще по одному критерию – являются ли они в зоне вашей ответственности? Можете ли именно вы и ваша организация в полной мере отвечать за ее достижение? Если вы выясните, что достижение вашей цели зависит в большей степени от других организаций или людей, подумайте над новой формулировкой цели.

## Раздел 2.5. Целевая аудитория

В отношении аудиторий в первую очередь необходимо понять: чья поддержка критически важна для успеха организации/проекта/ деятельности? Поняв это, вы сможете сконцентрировать свои коммуникационные усилия на работе с этими группами.

# ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ



Понимание целевой аудитории позволит:

- использовать подходящий канал для коммуникации с ней
- выбрать эффективный формат, жанр и стилистику коммуникации
- запланировать и рассчитать эффекты коммуникации и риски
- организовать соответствующие механизмы продвижения

Жизненно важным для стратегических коммуникаций является вопрос сегментации аудитории. Только понимая особенности восприятия, мотиваций, отношения и образцов поведения людей, можно построить эффективную коммуникацию. Одним из путей сегментации является разделение групп на первичную, вторичную и третичную аудитории.

Первичная аудитория - те люди, чье поведение должно измениться для того, чтобы были достигнуты цели проекта. Вторичная аудитория - это те люди, которые оказывают непосредственное влияние на людей из первичной группы в контексте изменения поведения. В третичную аудиторию входят те, кто оказывают влияние на все общество, обладающие статусами лидеров, ресурсами, которые они могут направить на изменения, и способностью убеждать, благодаря харизме или доверию людей.

# Сегментация целевой аудитории



**Задание:** попробуйте сформулировать, кто для вашей деятельности является первичной, вторичной и третичной аудиторией. Являются ли они для вас привычной аудиторией и работали ли вы с ними раньше?

## Раздел 2.6. Стратегические подходы в коммуникациях

Стратегические коммуникационные подходы описывают, как именно будут достигнуты цели коммуникационной стратегии. А именно, в какие конкретные активности будет упаковано коммуникационное вмешательство, как эти активности будут оформлены в единую программу действий, например - информационную кампанию или реализовано на различных информационных платформах. Ключевым здесь является знание своих целевых аудиторий и их привычек медиапотребления.

Таким образом, коммуникационная стратегия может включать несколько стратегических коммуникационных подходов, которые обеспечивают последовательность усилий и координацию между целевой группой и партнёрами, а также синергию проводимых изменений. Спланированы стратегические подходы могут быть либо одновременно, либо поэтапно.

Примеры стратегических подходов включают (но не ограничиваются):

- адвокацию (от англ. *advocacy*, *общественная компания*)
- фокус на брендинге
- прямые контакты (встречи, межличностная коммуникация)
- мобилизацию сообществ
- общинные СМИ
- традиционные СМИ
- новые медиа (соцсети, мессенджеры)
- повышение потенциала целевых аудиторий
- обучение целевых аудиторий
- консультации с целевыми аудиториями
- инфлюэнсеры (блогеры, влогеры, владельцы аккаунтов в соцсетях)

- наружную (“аутдор”) рекламу (баннеры, граффити и пр.)
- печатную продукцию и др.

**Задание:** выберите несколько, на ваш взгляд, подходящих стратегических коммуникационных подходов и проанализируйте, насколько они подходят для вашей целевой аудитории, используя эту таблицу.

Таблица «Стратегические подходы в коммуникации с целевой аудиторией»

Стратегический подход	Описание	Преимущества	Недостатки

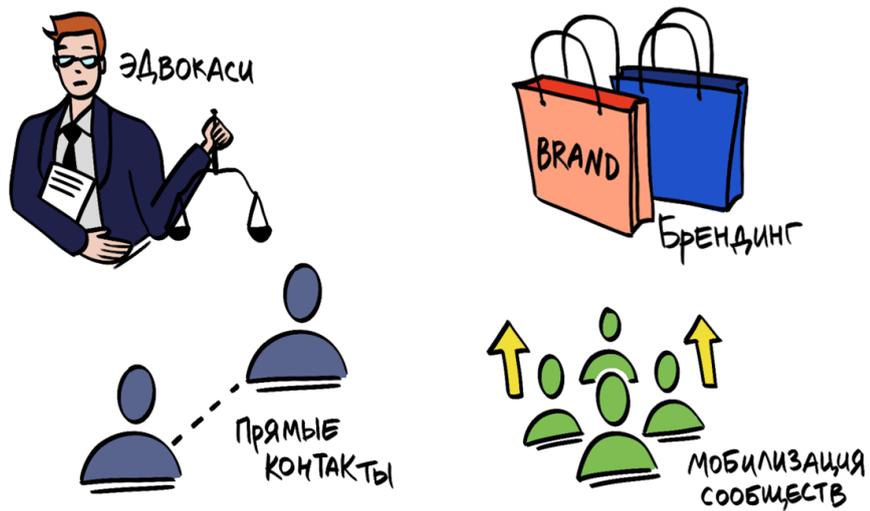
## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ДОСТИЖЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ ЦЕЛЕЙ



## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ДОСТИЖЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ ЦЕЛЕЙ



## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ДОСТИЖЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ ЦЕЛЕЙ



## Раздел 2.7. Коммуникационный план

**План коммуникаций** – это план действий по реализации коммуникационной стратегии. Он включает конкретные мероприятия, направленные на достижение ее целей.

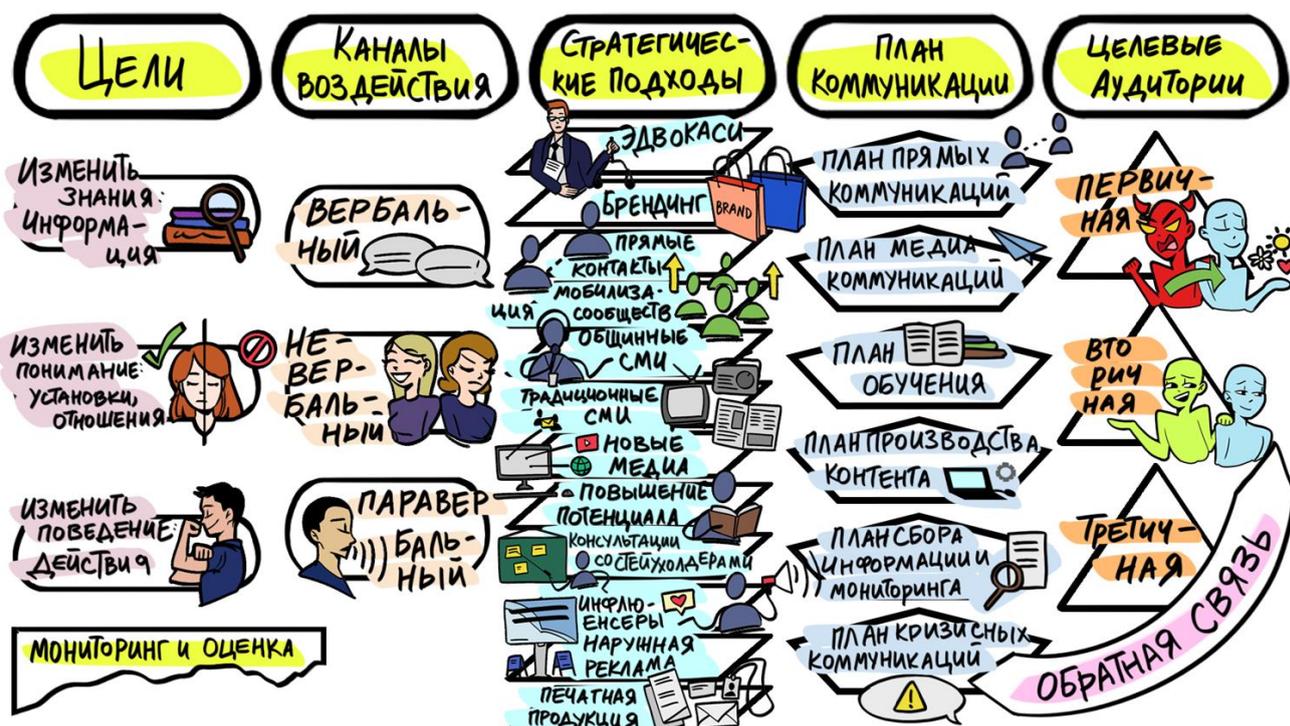
Структура Плана определяется разными факторами (какие цели, в чем особенность целевой аудитории, каковы стратегические коммуникационные подходы и пр.) и может включать следующие разделы:

- план прямых коммуникаций (встречи с населением, консультации, публичные выступления и пр.)
- план медиакоммуникаций (взаимодействие с медиа – пресс-конференции, медиатюры, пресс-клубы, пресс-релизы и пр.)
- план обучения (тренинги, семинары, лаборатории и пр.)
- план производства контента (контент-план для соцсетей, видео, аудио, печатной продукции, наружной рекламы и пр.)
- план сбора информации и мониторинга (мероприятия, которые мы запланируем для того, чтобы измерить эффективность коммуникаций – опросы, мониторинг СМИ, фокус-группы и др.)
- план кризисных коммуникаций (что может помешать реализации коммуникационной стратегии и как вы можете избежать этих рисков)

**Задание:** Составьте список ваших обычных коммуникационных мероприятий. Сначала определите, к какому разделу структуры Плана коммуникаций они относятся. Затем опишите каждое мероприятие по разделам следующей матрицы коммуникационного плана, которое позволяет отслеживать сроки, ответственных, индикаторы реализации стратегии и понимать, какие задачи мы достигаем (см. Таблицу).

**Таблица «Матрица Коммуникационного плана»**

#	Мероприятие/активность/продукт	Ответственные (человек, организация)	Срок и	Ожидаемые результаты (индикаторы)	Какая Задача стратегии достигается  <i>Другие комментарии - если есть (например - требуется добавочный бюджет, тех. поддержка, важные содержательные элементы концепта и пр.</i>



## Раздел 2.8. Мониторинг и оценка

Чтобы понять и оценить, насколько эффективна ваша коммуникационная деятельность, важно запланировать действия по мониторингу и оценке. Здесь нужен комплексный подход и вариативность в использовании различных инструментов.

**Рекомендуется, чтобы отчёт по результатам мониторинга и оценки состоял из 4-х частей:**

- количественные показатели (на основе исполнения коммуникационного плана)
- интернет-статистика (на основе анализа работы ваших интернет-ресурсов и аккаунтов в социальных сетях)
- результаты опроса целевых аудиторий
- рекомендации для изменения и корректировки текущего плана исполнения коммуникационной стратегии

### Количественные результаты исполнения

Индикаторы включены в коммуникационный план (см. таблицу выше *Матрица коммуникационного плана*, столбец «Ожидаемые результаты»), которые дают общую информацию об его исполнении. Это может быть количество произведенного контента, мероприятий, встреч, вовлеченных участников и пр.

### Интернет-статистика

Источник данных – ваши онлайн-ресурсы. Может включать следующие индикаторы:

- количество посетителей сайта
- количество подписчиков в социальных сетях
- наличие и работа сервиса обратной связи на сайте
- показатели вовлеченности аудитории в социальных сетях (комментарии, кнопка «Поделиться»)
- количество просмотров в интернете
- анализ писем и комментариев в социальных сетях
- количество распространений информации посторонними пользователями интернета
- количество обработанных обращений и переданных по каналам обратной связи на сайте

### *Опрос целевых аудиторий*

Для оценки эффективности реализации коммуникационного плана можно проводить исследование целевой аудитории, чтобы выяснить, что нового они узнали, как поменяли свое отношение (например, довольны/недовольны) и что стали делать по-другому.

Существуют разные методы исследования: телефонный опрос, онлайн-опрос, прямой опрос. Объект исследования - первичная целевая аудитория, определенная в коммуникационной стратегии.

***Задание:*** Составьте вопросы, чтобы выяснить, как изменились знания вашей целевой аудитории в результате вашей коммуникационной деятельности. А какие вопросы позволят вам узнать – изменилось ли их отношение к вашей организации?

## Заключение

Задача данного практического руководства - помочь представителям государственных структур на местном уровне в приграничных районах более эффективно и планомерно выстраивать коммуникацию, выполнять коммуникационную деятельность, а также целенаправленно предоставлять информационные услуги населению, проживающих в районах, где они работают.

Руководство разъясняет понятие «коммуникации и ее планирования», включает подробную информацию об использовании базовых принципов коммуникации с целью достижения нужного результата, а также пошаговую инструкцию планирования коммуникационной и информационной деятельности в целях улучшения личных и профессиональных навыков, способствующих созданию эффективной коммуникации.

Самыми важными из базовых принципов являются следующие:

- ✓ **Коммуникация** - процесс обмена информацией между двумя и более людьми.
- ✓ **Эффективная коммуникация** – это способность доносить информацию до получателя с целью достижения нужного результата.
- ✓ **Коммуникационная стратегия** — это всегда вторичный стратегический документ. В первую очередь у вашей организации/проекта/любой деятельности должна быть стратегия развития или стратегический план, или другой документ, описывающий, как вы планируете достичь свои основные цели организации/проекта/ деятельности.
- ✓ **Цели коммуникации** – всегда связаны с изменениями в жизни и деятельности целевых аудиторий, которые могут происходить на уровне поведения, навыков, знаний, политики, норм или отношения к той или иной проблеме.
- ✓ **Целевая аудитория** – это те люди, чье поведение должно измениться для того, чтобы были достигнуты цели проекта, люди, которые оказывают непосредственное влияние на людей из первичной группы в контексте изменения поведения и те, кто оказывают влияние на все общество, обладающие статусами лидеров, ресурсами, которые они могут направить на изменения, и способностью убеждать, благодаря харизме или доверию людей.
- ✓ **Стратегические подходы в коммуникационной стратегии** – это подходы, которые обеспечивают последовательность усилий и координацию между целевой группой и партнёрами, а также синергию проводимых изменений
- ✓ **План коммуникаций** – это план действий по реализации коммуникационной стратегии. Он включает конкретные мероприятия, направленные на достижение ее целей.

Команда проекта и эксперты разработали данное руководство в надежде, что оно станет настольной книгой для представителей местных органов власти с целью укрепления трансграничного сотрудничества *и последовательно*, с целью улучшения условий жизни в приграничных районах через местное экономическое развитие с фокусом на права человека, гендерное равенство и уязвимые группы. Однако, самой важной целью разработки настоящего документа станет вклад участников семинара, а также всех, кто работает в местных органах власти в поддержку трансграничного сотрудничества и улучшения условий жизни людей, проживающих в приграничных районах Центральной Азии.

## Дополнительные источники

### **Терминология**

Справочники ниже объясняют правильную терминологию в сфере миграции, которая представляется важной для органов местного самоуправления, работающих в приграничных регионах, подверженных миграционным процессам

*Освещение миграции: справочник для освещения миграции для журналистов, ICMPD 2020. Доступен по ссылке: [https://www.icmpd.org/file/download/54466/file/RU\\_Momenta%2520Handbook.pdf](https://www.icmpd.org/file/download/54466/file/RU_Momenta%2520Handbook.pdf)*

*Справочник по терминологии в области миграции, МОМ 2011. Доступен по ссылке: [https://publications.iom.int/system/files/pdf/handbook\\_on\\_migration\\_terminology.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/handbook_on_migration_terminology.pdf)*

## ПРОГРАММА СОДЕЙСТВИЯ УПРАВЛЕНИЮ ГРАНИЦАМИ В ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ

Региональный офис в Центральной Азии

Бизнес центр 79

Офис 1003

ул. Исанова, 79

Бишкек,

720001 Кыргызская Республика

Tel.: +996 312 97 50 91

*bomca@icmpd.org*

[www.bomca-eu.org](http://www.bomca-eu.org)

Следите за нами в социальных сетях



**@BOMCAPROGRAMME**

