

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

СОЦІОЛОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра прикладної соціології та соціальних комунікацій

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему: «Перепони у впровадженні комунікаційних стратегій в сучасній
Україні»

Виконала:

студентка 4 курсу групи СМК-46

першого (бакалаврського) рівня

вищої освіти

спеціальності 061 Журналістика

Ємельянова А.О.

Керівник: канд. соц. н.

Калашнікова А.О.

ВСТУП.....	1
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ	4
1.1 Поняття комунікаційної стратегії та її формування	4
1.2 Соціальні умови та контексти комунікацій в Україні	13
1.3 Типові перепони при реалізації комунікаційних стратегій	15
1.4 Теоретичні підходи до аналізу ефективності стратегій комунікації	21
2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕШКОД У ВПРОВАДЖЕННІ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ	24
2.1 Методика та інструментарій дослідження	24
2.2 Характеристика вибірки (опис інформантів).....	26
2.3. Аналіз типових помилок у впровадженні комунікаційних стратегій.....	28
2.4. Найпроблемніші етапи реалізації стратегії (за результатами опитування)	34
2.6. Висновки з дослідження	36
Розділ 3. Практичні рекомендації для запобігання помилкам у впровадженні комунікаційної стратегії.....	37
3.1. Методологія створення інструментів для комунікаційників	37
3.2. Практичні матеріали для ключових етапів	
3.2.1. Брифінг: допоміжний файл для аудиту (Check-list аудиту)	39
3.2.2. Формування цілей та КРІ (Чек-лист)	40
3.2.3. Планування: шаблон для діаграми Ганта.....	41
3.2.4. Контроль і оцінка: вбудований моніторинг	42
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ	49
АНОТАЦІЯ	54

ВСТУП

Перепони у впровадженні комунікаційних стратегій в сучасній Україні

З початком війни український медіа-простір зазнав кардинальних змін, що вимагає швидкої та якісної адаптації в комунікаціях. Новий контекст формує нові вимоги, які постійно змінюються та не є стійкими. Питання встановлення та підтримки зв'язку з аудиторією є ключовим в суспільстві, де існує загальна невизначеність, нестабільність інституційної довіри, процеси змін та діджиталізації простору. Під час повномасштабної війни стратегічні комунікації стають важливим інструментом взаємодії між різними інституціями: держава, громадський сектор, бізнес, суспільство. Завдяки спланованій та налагодженій системі дій комунікація виконує не лише інформаційну функцію, а ще й формує довіру, лояльність, репутацію та національну свідомість. Саме тому в новому та невідомому контексті війни є необхідним дослідження та вивчення факторів, які ускладнюють та перешкоджають ефективному впровадженню комунікаційної стратегії. Особливої уваги потребує аналіз типових помилок на різних етапах впровадження, які призводять до інформаційного шуму, низької результативності комунікацій або навіть дискредитації ініціатив.

Актуальність теми. Необхідність дослідження впливу нових умов, труднощів та викликів під час війни, задля уникнення незлагодженості та фрагментарності в реалізації комунікаційної стратегії. Виявлення слабких місць та труднощів на певних етапах впровадження, для формування рекомендацій та методики перевірки готовності до запуску стратегії. Таким чином аналіз гіпотетичних та реальних перешкод та помилок, які найбільше впливають на ефективну взаємодію з аудиторією, тому розробка інструменту є актуальною для професійного середовища та зв'язків з громадськістю.

Ступінь наукової дослідження обраної теми. Тема комунікаційної стратегії насправді активно досліджується в зарубіжному та українському

просторі. Але якщо розглядати дискурс західних досліджень (J. Grunig, T. Culhanek, L. Edwards), то він не враховує контекст війни, тому не може бути ефективно імплементований в наших реаліях. Також більшість робіт (О.Бондар, В.Різун, В.Берещак) зосереджені на загальних принципах формування стратегії та успішних кейсах, що не дозволяє проаналізувати помилки для їх подальшого уникнення. В українському дискурсі також можна помітити дослідження практик комунікацій в умовах криз (В.Голуб, О.Зінченко), але вони не охоплюють практичні труднощі реалізації стратегії.

Метою даної роботи є розробити рекомендації для подолання перепонів у впровадженні комунікаційних стратегій в сучасному контексті України.

Об'єктом роботи є безпосередній процес впровадження комунікаційної стратегії в умовах повномасштабного вторгнення в Україні.

Предметом дослідження є найчастіші перепони та типові помилки у впровадженні комунікаційних стратегій в сучасній Україні, труднощі на конкретних етапах формування стратегії, що впливають на її ефективність.

Завданням роботи є:

1. Проаналізувати наукові підходи до поняття “комунікаційна стратегія”.
2. Ідентифікувати основні етапи формування стратегії, необхідні для її впровадження, виявити ті, де найчастіше виникають помилки.
3. Провести емпіричне дослідження серед фахівців комунікаційної сфери, задля виявлення спільних помилок та перешкод, які впливають на ефективну реалізацію.
4. Проаналізувати отримані кількісні дані причин неефективності дій та здійснити їх класифікацію згідно з визначеними етапами.
5. Розробити практичні рекомендації, у вигляді допоміжних документів для комунікаційників, які потрібно використовувати перед запуском комунікаційної стратегії для самоперевірки та покращення процесу впровадження.

Методи дослідження. В ході роботи було використано емпіричні та теоретичні методи. Для розуміння поняття “комунікаційної стратегії” та ідентифікації ключових етапів було застосовано теоретичні методи аналізу: класифікації, системного підходу, синтезу та порівняння. Для збору та аналізу кількісних даних було застосовано опитування (онлайн-анкетування) фахівців зі сфери комунікацій в публічному, громадському та корпоративному секторах. Також був використаний метод контент-аналізу в межах дослідження доступних кейсів в сучасному українському медіа-середовищі щодо практики функціонування комунікаційної стратегії та викликів, які з’явилися з початком війни.

Практична значущість роботи. Розроблений чек-лист може легко застосовуватись фахівцями з комунікацій, PR у всіх сферах для оцінки готовності та самоперевірки перед запуском стратегії для підвищення ефективності та уникненню типових помилок. Цей інструмент на основі аналізу виявлених труднощів допоможе вчасно скорегувати дії та підвищити готовність перед потенційними ризиками. Крім того дослідження стане корисним при розробці навчальних матеріалів, тренінгів у комунікаційних підрозділах компаній та організацій.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ

1.1 Поняття комунікаційної стратегії та її формування

Комунікаційна стратегія (КС) — це система координат кампанії, мета якої — побудувати ефективний обмін інформацією із цільовими сегментами аудиторії для вирішення бізнесових і маркетингових, громадських завдань, зокрема збільшення лояльності, просування бренду компанії та отримання зворотного зв'язку [3].

В інших джерелах зазначається, що комунікаційну стратегію можна охарактеризувати як ряд правильних запитань, відповіді на які дадуть ключ до розуміння того, як посісти чільне місце в житті людей. Суть стратегії в тому, щоб спонукати людей до дії та змусити проіннятись місією та принципами організації [4].

Також зазначається, що головна мета комунікаційної стратегії - це інформування, яке збільшить довіру та забезпечить прозору комунікацію для налагодження діалогу та двостороннього обміну, що є основною метою будь-яких організацій [6].

Комунікаційну стратегію можна охарактеризувати як систематизовану діяльність, яка має чітко визначені цілі активностей, основні повідомлення, які потрібно донести аудиторії, обрані канали комунікації та показники для оцінки ефективності. Її відрізняє спланований, послідовний та довготривалий характер з урахуванням контексту та гіпотетичних кризових ситуацій. Комунікаційна стратегія виступає ключовим інструментом для зв'язку з обраною цільовою аудиторією, яка сприяє вибудові лояльності, довіри, високому коефіцієнту залученості та прозорості.

Комунікаційна стратегія базово включає в себе наступні етапи формування:

Підготовчий рівень - попередній аудит внутрішнього та зовнішнього середовища.

Основний рівень - формування комунікативних цілей, які плануємо досягти шляхом реалізації стратегії, сегментування цільових аудиторій та визначення стейкхолдерів, розробка ключових меседжів, вибір релевантних каналів та форматів, план завдань та ресурсів для реалізації комунікаційної стратегії, оцінка ризиків та підготовка антикризового плану.

Фінальний рівень - визначення метрик для вимірювання результатів діяльності, моніторинг та оцінка результатів впроваджених комунікаційних активностей, за потреби корекція дій та стратегії.

Зміст комунікаційної стратегії варіюватиметься залежно від класифікації. Існують наступні види класифікацій:

За метою: лояльна (для залучення та побудови діалогу), інформаційна (знайомство з цінностями компанії, передача даних), репутаційна (створення або видозміна іміджу), мотиваційна (заклик до дії), кризова (миттєва реакція на труднощі).

За терміном: короткострокова (тактична для точкової кампанії), довгострокова (стратегічна для розбудови візії та цінностей компанії).

За типом організації: бізнес (B2C, B2B, B2G, c2g, C2C), інституції (громадські та державні установи), криза (екстремальні умови).

Суть сучасної комунікаційної стратегії в тому, щоб відповідати вимогам нових реалій (війна, діджиталізація, інформаційне перенасичення), тобто бути не просто хаотичним набором інструментів, а цілісною системою, яка відповідає реальним потребам. Саме тому визначення поняття та видів класифікації комунікаційної стратегії є початком для розуміння перепон її впровадження в Україні [14].

Існує декілька основних етапів формування комунікаційної стратегії.

1. Комунікаційний аудит.

Своєрідний підготовчий етап, який слугує відправною точкою перед початком роботи. Це аналіз попередньої комунікативної діяльності організації, який допомагає ідентифікувати базу та потреби, що дозволить створити реалістичну та обґрунтовану стратегію. Існує два типи аудитів: аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього.

Аналіз зовнішнього середовища включає в себе: аналіз контексту за межами організації, який впливатиме на комунікацію, аналіз комунікаційних практик конкурентів, тренди та тенденції. Також важливою складовою є збір зворотнього зв'язку. В якості інструменту для аудиту варто використовувати:

- Метод PEST-аналізу (political, economic, social, and technological). Де оцінюємо зовнішнє середовище збоку політичних чинників (війна, рівень свободи слова), економічних (рівень купівельної спроможності аудиторії, можливе скорочення аудиторії), соціальних (контекст конкретного соціуму, тенденції, стереотипи, очікування) та технологічних (доступ до цифровізації).
- Бриф. Список питань, на які відповідає замовник, існує для того, щоб зрозуміти завдання, особливості проєкту, технічні нюанси. Він включає в себе питання про організацію, очікувані результати, продукт, ресурси, технічні та організаційні моменти.
- Аналіз діяльності конкурентів. Конкуренти можуть бути ключові та другорядні, а ще – прямі та опосередковані. Використовуємо наступні параметри аналізу (зовнішні атрибути; статистика; контент; просування; комунікація)

Аналіз внутрішнього середовища - це діагностика всередині організації, за допомогою якої, ми можемо визначити потужності, існуючі перешкоди та рутинні практики, які впливають на діяльність. В якості інструментів можемо використовувати:

- SWOT-аналіз. Тут ми визначаємо сильні і слабкі сторони проєкту, можливості та загрози, пов'язаних з його здійсненням.
- Модель McKinsey 7S. Де ми аналізуємо 7 конкретних компонентів організації для управління змінами. А саме: Структура (Structure), Стратегія (Strategy), Персонал (Staff), Стиль (Style), Системи (Systems), Спільні цінності (Shared Values) та Навички (Skills) [4].

2. Визначення цілей комунікаційної стратегії.

Це надважливий етап під час формування стратегії, яким часто нехтують, але який визначає вектор руху компанії, зміст всієї комунікаційної діяльності. Правильно сформовані цілі в подальшому дозволяють оцінити результат та ефективність стратегії. Типи цілей:

- Підвищення впізнаваності
- Створення лояльності аудиторії
- Робота з іміджем
- Інформування аудиторії
- Акцент на продажі або заклик до дії

Це може бути поєднання декількох типів цілей, або акцент на конкретній меті. Але завжди зберігається ієрархія, де є ключова ціль та другорядні. Для визначення цілей комунікаційної кампанії використовуємо наступні методи:

- Метод SMART. Критерії оцінки та постановки цілі, за даним методом вона повинна бути: Specific – специфічна, конкретна; Measurable – вимірювана; Achievable – досяжна, враховуючи наявні ресурси організації; Relevant – значуща, та яка корелюється з загальною візією організації; Time-bound – зафіксована в часі.

Це базова та найбільш популярна методика, але вона має ряд прогалин, такі-як: не врахування контексту та фактор співпраці з іншими, вона відмінно працює в контексті стабільних та масштабних організацій, але не є дієвою для

швидких та інноваційних проектів, тому Адам Крик запропонував покращену версію методики.

- Метод CLEAR. Полягає у наступних елементах, ціль повинна бути ясною: Collaborative (спільною, тобто з залученням команди), Limited (обмеженою та фокусованою на конкретних напрямках), Emotional (емоційною, з урахуванням емоційного відгуку аудиторії), Appreciable (покроковою, що поділяється на підцілі), Refinable (коригована, гнучка).

- Метод AIDA (увага-інтерес-бажання-дія). Розуміння етапності впливу допоможе якісно сформулювати метод досягнення поставленої цілі.

3. Визначення та сегментація цільової аудиторії

Сегментація ЦА – це розподіл ринку на групи людей, яких об'єднують спільні характеристики. Для сегментування визначаємо специфічні критерії, такі як: географічні (місцезнаходження аудиторії), демографічні, психографічні (цінності, спосіб життя), поведінкові (мотивація, ставлення до організації, патерни взаємодій, тригери при прийнятті рішень), соціальні ролі (рольова модель конкретного сегменту аудиторії).

Для сегментації варто скласти окремий портрет для кожного сегменту, який включає в себе опис вищеперечислених критеріїв, важливо аналізувати в глибину, замість поверхневого плоского опису. Для цього варто робити акцент на емоційних та раціональних потребах, болях та проблемах аудиторії.

Альтернативою портрету аудиторії є підхід Jobs-To-Be-Done. Це порівняно нова маркетингова концепція, за якою ми «наймаємо» на роботу продукт чи послугу, щоб вона виконала наше завдання. Тобто робимо акцент не на особливостях людини, а на користі яку виконує наша організація. Так ми краще розуміємо мотивацію дій, що дозволить якісніше будувати комунікацію та меседжі, що одразу влучатимуть у потребу.

В цьому пункті формування комунікаційної стратегії варто звернути увагу на можливі бар'єри та тригери аудиторії. Бар'єри ЦА – це те, що заважає

аудиторії сприймати компанію чи особу бажаним чином; вчиняти дії, які приведуть організацію до цілі. По суті це причини, чому не обирають.

Тригери ЦА – це спусковий гачок, після якого люди думають або відчують щось. Це причина, через яку аудиторія робить необхідну дію. Розуміння бар’єрів та тригерів дозволить якісніше будувати зміст повідомлень, уникати інформаційного шуму у комунікаціях організації, формувати відповідні та дієві заклики [22].

4. Ключові повідомлення

Це безпосередні сенси, які ми хочемо донести до аудиторії. Це основа зовнішньої комунікації, тому якщо повідомлення не відповідають сегменту аудиторії, вони не досягнуть її і наша стратегія виявиться не дієвою. Тому варто дотримуватися основних принципів формування повідомлення:

- Бути відповідним до основних запитів обраного сегменту аудиторії (враховувати їхні тригери, бар’єри та рівень залученості).
- Поєднувати емоційне та раціональне ядро.
- Не суперечити місії, УТП чи архетипу бренду.
- Вибір доцільного типу повідомлення залежно від функції (інформативний, мотиваційний, репутаційний, ціннісний, емоційний).

Для правильного формування повідомлень потрібно враховувати місію бренду, позиціонування, УТП (унікальна торгова пропозиція), архетип бренду. Далі поговоримо детальніше про кожен з зазначених пунктів.

Місія бренду - це призначення компанії або людини, що визначає їхню діяльність. “Навіщо ми існуємо?”. Місія може містити цінності бренду, ціль та потреби клієнта.

Позиціонування - те, що про компанію чи особистість думає аудиторія. Місце, яке бренд займає в головах споживачів. Формула позиціонування- це суть бренду + відмінності та переваги (УТП та раціональні причини) + чому варто довіряти (емоційна складова)

Архетип організації - це набір характеристик, поєднаних у певний образ, що допомагає споживачеві краще розуміти характер бренду, відчувати його настрій. Це дозволяє визначити тон повідомлень. Архетип допомагає передавати основні сили, підтримувати позиціонування, виділятися у комунікації. За допомогою архетипу можна створити відчутний та зрозумілий образ. Карл Густав Юнг запропонував 12 архетипів людини, а пізніше маркетологи переклали їх на бренди [22].

5. Вибір каналів комунікації та формату повідомлення

Критично важливим елементом є вибір правильного каналу, який допоможе досягти аудиторію. Канали є провідником змісту, емоцій та смислів повідомлення, тому обирати їх потрібно спираючись на сегмент аудиторії, наявні ресурси та поставлені цілі. Існують основні типи каналів: діджитал (соціальні мережі), офіційні (веб-сайти), офлайн (банери, афіші, листівки), проміжні (розсилки, чат-боти, смс), традиційні ЗМІ (преса, радіо, телебачення).

Принцип вибору каналів залежить від наступних чинників:

- Де перебуває та найчастіше з'являється аудиторія.
- Тип контенту, який найбільш релевантний для них.
- Ресурси команди (час, люди, бюджет).
- Мета комунікації (різна мета буде мобілізувати різні канали. Наприклад для репутаційної прозорості будемо розміщувати документи, звіти на сайтах або офіційних сторінках соцмереж. Для підвищення взаємодії потрібні push-канали, розсилки)
- Технічна доступність аудиторії (можливе обмеження доступу до інтернету тощо.)

Формат також залежить від контексту та обраної цільової аудиторії. Це може бути інформаційний текст, візуальний контент, відео, інтерактив, звернення, event-взаємодія. Сучасна стратегія повинна враховувати, що

аудиторія живе в кількох середовищах. Тому вибір омніканальності - є найбільш дієвим методом. Важливо те, що не обов'язково бути присутнім всюди, але краще обрати декілька релевантних платформ та створити єдиний меседж, який буде адаптований під кожен канал [4].

6. Планування діяльності та бюджету

Планування комунікацій - це безпосереднє втілення стратегії в життя. Відсутність конкретного плану, невизначені ролі в команді або нереалістичні ресурси призводять до провалу комунікаційної стратегії. Тому варто створити дієвий план реалізації, який може складатись з:

- Контент-план або календарний план активностей. Створюється зазвичай у форматі Excel-таблиць, де ми детально розписуємо перелік повідомлень, дати, формат повідомлення, обраний канал, прив'язка до інформаційних приводів. Пропонується використовувати діаграму Ганта, це своєрідна форма візуального календаря, де чітко видно тривалість кожного з етапів, послідовність запроваджених дій, залежність між завданнями та відповідальних осіб.
- Ідентифікація відповідальних осіб за кожен пункт плану. Тексти, дизайн, модерація, техпідтримка, зв'язок з медіа.
- Бюджет та розподіл ресурсів. Фінансові витрати- планування оплати фахівцям, кошторис на форс-мажори, вартість використання підписок на сервіси. Людські ресурси -фахівці, кадрові спроможності. Технічні ресурси - програмне забезпечення (Canva, Google Workspace, Trello, Meta Business Suite).

Невід'ємною частиною плану є розподіл раціонального використання ресурсів та бюджету. Ресурси бувають різного спрямування: часовий (необхідний час на втілення), технічний, емоційний (стан та злагодженість команди), управлінський (права на ухвалення рішень та впровадження змін). Для

рівномірного та дієвого планування використовуємо підхід MUST - SHOULD - NICE TO HAVE. Суть полягає в тому, що завдання поділяють на три рівні:

Must— обов’язкові витрати, які потрібно виконати неодмінно. Без них стратегія не запуститься. Це можуть бути справи, які мають фіксований час чи термін, що минає. Найбільш складні та об’ємні завдання робляться на самому початку (за принципом «Eat that frog»).

SHOULD— бажане, які варто виконати, але це не критично. Те, що покращує якість, але не є принциповим. Це теж важливі справи, проте вони поступаються пріоритету .

NICE TO HAVE— те, що хотілося б зробити, але мають найменший пріоритет. Додаткові витрати, якщо вистачить часу, людей, ресурсу (спецпроекти, нові канали, колаборації).

Навіть найдетальніший план не спрацює, якщо не враховані емоційні точки контакту з аудиторією, логіка контенту (послідовність ведення людини до дії або усвідомлення), реалістичність прогнозів та навантаження на команду, системність та повторюваність. Тому реалістичний, адаптивний та зрозумілий план - важлива умова успіху комунікаційної стратегії [18].

7. Частина антикризової діяльності в комунікаційній стратегії

В сучасному світі непередбачувані обставини- це невід’ємна частина нашої реальності, саме тому комунікаційна стратегія, що не враховує можливих криз є дуже вразливою та хиткою. Завчасна підготовка цього пункту допоможе мінімізувати шкоду для організації, координувати діяльність, уникнути хаосу, зберегти репутацію та довіру аудиторії.

Варто починати з загальної характеристики компанії з фокусом на основних та другорядних потоках. Маємо три кити: інформація (де ми комунікуємо та про що), фінанси (бюджети які будуть вразливі та залежні від репутації), ресурси (люди, технології). Тобто потрібно описати структуру організації, функції, принципи, цінності. Цінності слугують етичним компасом,

який допоможе визначити пріоритетність завдань у вирішенні кризи. Детальна підготовка перед запровадженням мінімізує неефективність.

Антикризовий пункт в загальній комунікаційній стратегії включає в себе антикризові плани до найімовірніших криз. Кроки формування:

- Визначення типології потенційних криз. За ймовірністю, масштабом, ризиками для репутації.
- Структурна карта ризиків. План заходів для конкретного типу кризи, щоб вийти з найменшими збитками. Тут також описуємо точки слабкості та напруження (чутливі теми, людський фактор, минулий досвід). Опис основних зон ризику та повторюваних проблем.
- Формування орієнтовної антикризової команди, де кожен має певну роль. Розписуємо завдання та зону відповідальності з алгоритмом дій. Кожен член має бути офіційно проінформований про свою роль, інакше план не спрацює.
- Розробка скриптів та шаблонів повідомлень. Для швидкого реагування створюємо шаблони для визначених типів криз, що дозволить миттєво дати зворотній зв'язок з мінімальним редагуванням змісту [16], [17].

1.2 Соціальні умови та контексти комунікацій в Україні

З початком повномасштабного вторгнення комунікації зіштовхнулись з новими викликами та необхідністю адаптуватись. Насамперед війна змінила людей, їхню стандартну поведінку та спосіб сприйняття інформації. Настала епоха коли суспільство травмується кожного дня, тому контекст став в рази вразливіше та чутливіше, а організації несуть величезну моральну відповідальність за ухвалені рішення. Аудиторія стала більш вимогливою, поляризованою, та водночас згуртованою навколо правди, людяності та

національних цінностей. Саме це створило нові умови для комунікацій з боку організацій та брендів:

- Підвищений рівень самоцензури, щоб уникнути гострих кутів та конфліктів
- Потреба в більшій оперативності, достовірності та етичності інформації
- Більша гнучкість, адаптивність тональності та ситуативність повідомлень залежно від поточного емоційного стану аудиторії.
- Зниження толерантності щодо рекламних кампаній, маніпуляцій та комерціалізації.
- Підвищення культури скасування. Суспільний резонанс та публічна реакція почала грати основну роль в толеруванні організацій.

Зараз в Україні політичне середовище є основним важелем, що впливає на масові комунікації. З основних ознак можемо виділити: зниження рівня свободи слова “soft цензура”, що пов’язана з обмеженим доступом до інформації, заборона на зйомку критичних об’єктів інфраструктури, зросла публічність влади, високий рівень ІПСО та інформаційних атак, що знижує рівень довіри аудиторії до всіх типів повідомлень. Зараз комунікація стала не лише способом донесення інформативного повідомлення, а й протидією ворожим наративам, способом підтримки емоційного стану населення.

Соціальний контекст характеризується гіперчутливістю, потребою в емпатичній підтримці та залученості. Тому виникли нові рекомендації щодо впровадження комунікаційних стратегій:

- Мати стабільну соціальну позицію, яка об’єднуватиме аудиторію навколо бренду. Потрібно говорити про допомогу та активно демонструвати її.
- Дотримання контексту та “етики болю”.
- Потужна внутрішня модерація та самоконтроль всередині комунікаційної команди.

- Відкрита комунікація публічних осіб компанії відповідно до позиції самої компанії.

Сьогодні оновлена комунікаційна стратегія не може бути довгостроковою, адже вона потребує гнучкості та постійного оновлення залежно від зовнішнього контексту. Щотижневий перегляд планів - норма. Окрему увагу варто приділити частині антикризових комунікацій, щоб бути готовим до оперативного реагування. Основа стратегія повинна базуватись на принципах двостороннього діалогу, а не простого інформування.

Хорошим прикладом змін комунікаційних стратегій в Україні є кейси вітчизняних брендів. Monobank офіційно підтримує фонди, вдалим рішенням став легкий функціонал “банки” для зборів, їхня комунікація відзначається особливою емпатією та легкістю в застосуванні. Uklon запровадив систему безкоштовних перевезень для волонтерів та військових, з’явилась інтеграція донатів у застосунку. DTEK створив проект Stop Bloody Energy який сприяє припиненню співпраці з Росією в енергетичному секторі. Nova Poshta змінила свій меседж на “ми працюємо, щоб ви могли працювати”, надає прозору звітність та оперативний зворотній зв’язок негативним відгукам, Be Brave Like Ukraine ціла національна кампанія, яка стала трендом та символом супротиву, яка транслює на всю міжнародн арену сміливість та цінності українців [15].

1.3 Типові перепони при реалізації комунікаційних стратегій

1. Комунікаційний аудит

Поширеною помилкою у формуванні комунікаційної стратегії є - хибний старт. Це відправна точка, де ми знайомимось з попередньою діяльністю організації та будуємо гіпотези щодо зміни стратегії комунікації. Якщо цей крок зроблений формально, упереджено та не фіксовано - впровадження нової стратегії може ускладнитись. Типовими помилками є:

- Не зробити письмову транскрипцію брифування клієнта. Якщо брифування відбувається усно, обов'язково зробити письмову фіксацію + отримати узгодження ввідної від клієнта.
- Уникати кількісних даних. Недостатній аналіз інструментів цифрового маркетингу (вподобання, охоплення, залученість, конверсії) може призвести до вибору не актуальних каналів комунікації, не розуміння уподобань аудиторії, періоду стагнації результатів.
- Не брати до уваги стейкхолдерів. Ігнорування впливових та дотичних до проекту людей може призвести до втрати партнерств. \
- Ігнорування внутрішньої комунікації. Погана поінформованість співробітників може призвести до подвійних меседжів, не організованої діяльності.
- Хаотичність збору інформації. Без стандартизованої звітності та шаблонів може виникнути неточність, дані будуть базуватись на вашому суб'єктивному сприйнятті, а не на реальності.
- Пропуск пункту аналізу діяльності конкурентів. Конкуренти це в першу чергу про 1) знайомство з ринком, 2) досвідом колег, 3) запуск саморефлексії.

2. Визначення цілей комунікаційної стратегії

Правильно визначені цілі - це компас організації та всієї комунікаційної діяльності. Помилка на даному етапі призведе до зрушення орієнтирів і в подальшому: неправильний вибір каналів/меседжів. Це основа всієї комунікаційної стратегії, яка будує місток між бажанням організації, потребами аудиторії та інформаційним контекстом. Типовими помилками є:

- Охоплення занадто великої кількості цілей, що призводить до розпилення уваги та не дозволяє досягти результату в жодному з напрямків.
- Відсутність чіткого логічного ланцюгу формулювання цілей. Мається на увазі: конкретна ціль комунікації - вибір методів- підбір метрики - оцінка

результативності. Цілі можуть бути визначені занадто розмито, як-от “змінити імідж організації”, “підвищити лояльність” - це загальний вектор, а не конкретно визначена ціль.

- Ігнорування сучасного інформаційного простору. Коли зосереджуються виключно на вимогах компанії та намагаються донести до цільової аудиторії конкретний меседж, що відповідає бізнес-інтересам, існує ризик втратити актуальність через зміну тенденцій та загубитися серед інформаційного шуму. Після 2022 року важливою стала довіра, а не цифри та охоплення, тому цілі повинні включати етичний, репутаційний та соціальний виміри.
- Неузгодженість цілей та ресурсів. Це може бути наслідком поганої попереднього аналізу на етапі аудиту. Без консультації зі стейхолдерами, іншими відділами (продажі, hr, техпідтримка і тд.) може відбутись внутрішній конфлікт.
- Фокусування лише на тактичних цілях, таких як кількість публікації, підписників, дохід. Без врахування стратегічної мети (підвищення експертності компанії, лояльність, довіра), так бренд не буде мати стійких основ для розвитку.
- Копіювання діяльності конкурентів. Не обов’язково організації потрібні ті ж самі цілі та інструменти, що використовує успішний конкурент. Потрібно не забувати відповідати на питання “для чого, щоб що?”.

3.Визначення та сегментація цільової аудиторії

Цільова аудиторія - це люди до яких ми безпосередньо звертаємось, ті завдяки кому ми існуємо, тому правильне знайомство - це ключ до встановлення зв’язку. Ваше повідомлення говорить або конкретно до когось, або його не отримає ніхто. Тому правильне визначення реципієнта дозволить підібрати релевантні меседжі, зберегти ресурси, не розпиляючись на всіх, підібрати

формат, канал та тон. Стратегія починається з співчуття, точності, поваги та розуміння до кого ви звертаєтесь. Типові помилки при реалізації етапу:

- Охоплення занадто великої аудиторії. Усі - означає ніхто. Звідси отримуємо абстрактні звернення, які не чіпляють, ігнорування повідомлень або недовіра.
- Аналіз лише демографічних показників. Аудиторія- це не біологія, а контекст, цінності, тригери, ставлення до проблеми. Важлива саме мотивація, врахування причин чому людині цікаво слухати вас
- Пропуск вторинної аудиторії. Це ті, хто побічно впливає на процес взаємодії організація-первинна аудиторія (лідери думок, працівники, партнери, ЗМІ).
- Відсутність персоналізації. Пропускаючи формування портрету кінцевого отримувача повідомлення або формату job-to-be-done комунікація може вийти формальною та відчуженою
- Ігнорування опису нових ролей та очікувань аудиторії під час війни. Зараз з'явилась сегментація не лише за демографією, а й за досвідом проживання війни (військові, переселенці, волонтери, підприємці)

4. Ключові повідомлення

Правильне повідомлення - це не лише “що сказати”, а і “як”, “де”, “чому таким чином”. (1) Ваші меседжі - це безпосередній зв'язок з аудиторією, вони формують сенси та запускають реакцію спільноти. Якщо не коректно створити повідомлення, воно або не спровокує зворотного зв'язку, або додасть репутаційних ризиків. Розглянемо типові помилки:

- Повідомлення враховує лише користь організації, без вкладення цінності для аудиторії. Немає пояснення чому це повинно стати важливим для людей (приклад: “ми запускаємо продукт”, “введення нової реформи”).
- Не враховувати Tone of Voice вашої цільової аудиторії. Не доречно використання термінології, або навпаки занадто неформальний тип

звернення. Меседжі, сформульовані без урахувань спільного коду з аудиторією викликають непорозуміння.

- Відсутність адаптації до культури та локальності. Недолугість гумору, ситуативних моментів суспільства (приклад: використання російськомовного контенту під час війни).
- Відсутність адаптації повідомлення залежно від каналу розповсюдження. На різних платформах буде існувати різний сегмент аудиторії, який потребує редагування звернень.
- Відсутність емоційної складової. Сухе, формальне повідомлення не змусить аудиторію приймати нові рішення [19].

5. Вибір каналів та форматів комунікації

Неправильний вибір каналу або формату повідомлення може звести на нуль всю попередню діяльність, бо меседж буде втрачений або проігнорований. Не місце визначає ефективність, а контекст, формат та адаптація. Кожна аудиторія живе у своїй інформаційній бульбашці, ваше завдання - говорити з нею тією ж мовою, в тому ж місці. Тому розглянемо типові помилки, щоб уникнути їх:

- Уникнення інтегрування нових каналів, замість цього - використання вже звичних. Так цільова аудиторія не побачить повідомлення, адже молодь не загляне в прес-реліз, старші люди не шукатимуть інформацію в соціальних мережах.
- Не залучення власних каналів. Компанії забувають про існування особистих інструментів, таких як: блог, сторінки в соціальних мережах, сайт, месенджери.
- Один формат - для всіх платформ. Кожен канал комунікації має свої власні вимоги та стандарти, яких варто дотримуватись, щоб повідомлення органічно виглядало в контексті обраної платформи.

- Не врахування діджиталізації. Зараз більшість форматів повинна бути підлаштована під мобільний вигляд, адже контент орієнтований лише на десктопи не буде працювати так само і на мобільних пристроях.
- Відсутність візуалу. Зараз око аудиторії призвичаєне до яскравих форматів, увагу затримувати стає все важче, тому без коректного візуального супроводу ваше повідомлення буде не конкурентоспроможним [11].

6. Планування діяльності та бюджету

Планування - це етап покрокової інструкції реалізації запланованої діяльності, а бюджет - це ресурс, який допоможе втілити це в реальність. Помилки тут мають накопичувальний ефект, який буде призупиняти просування стратегії або призведе її до неефективності. Проблема в кількісному розрахунку потрібних ресурсів для втілення стратегії в життя. Розглянемо типові помилки:

- Відсутність покрокового, деталізованого плану дій. Як наслідок команда не буде мати чітких вказівок, кроків, відповідальностей. Тому бажано запроваджувати трекери (контент-план, календар, діаграма Гранта, корпоративні інструменти типу Notion, Slack, Trello).
- Немає розподілу відповідальностей. Відсутність ролей та резервних ротацій виконавця призведе до нереалізації пунктів та плутанини.
- Немає виділеного часу на погодження та кризові буфери. Потрібно розуміти, що будь-яке рішення це довгий ланцюжок огляду, який вимагає часу та може затримувати дедлайни.
- Неадекватна оцінка вартості. Краще врахувати більше, закласти резерв і потім в разі необхідності скоротити, ніж потім звітувати про не реалізацію певних пунктів.
- Відсутність оцінки ефективності витрат. Неможливо зрозуміти чи доцільно були використані кошти. Витрата повинна

супроводжуватись індикатором ефективності, щоб в разі чого скорегувати план [4].

7. Частина антикризової діяльності в комунікаційній стратегії

Зараз, особливо в сучасних реаліях України, антикризовий пункт є необхідністю, а не додатком. Війна, ІІСО, скандали, дезінформації, ненадійні джерела, хакерські атаки - не гіпотетичні ситуації, а сьогодення до якого потрібно бути готовим. Успішна організація - не та, яка не помиляється, а та, яка вміє виходити з мінімальними збитками з будь-яких проблем. Розглянемо типові помилки:

- Взагалі уникнення антикризового блоку як такого. Опис потенційних криз, механізмів реагування - буфер для стійкого функціонування.
- Непроінформованість відповідальних осіб. Стратегія часто передбачає як “хтось в ситуації хейту відповість та напише пост” або людина формально числиться в антикризовій команді, але не знає про це. Отримуємо хаос під час безпосередньої проблеми.
- Відсутність шаблонів та скриптів. Завчасно підготовлений текст може зберегти вашу репутацію та час, який є критичним у випадку кризи та необхідності негайного реагування.
- Уникнення внутрішньої комунікації. Може здатись що комунікація під час криз повинна бути націлена лише назовні, хоча внутрішня стабільність, поінформованість та стійкість команди дозволить швидко вирішити питання. Тому потрібно передбачити внутрішні канали та скрипти [16], [17].

1.4 Теоретичні підходи до аналізу ефективності стратегій комунікації

Оцінювання будь-яких результатів ґрунтується на поставлених цілях, тому важливо від початку чітко сформулювати показники успішності. Адже ефективна комунікація - це повторюваний цикл, а не одноразова акція, тому потрібно передбачити як буде оцінюватись вплив, щоб оцінити дієвість та влучність прийнятих рішень. Відсутність моніторингу призведе до суб'єктивних оцінок діяльності, що призведе до втрати об'єктивності. Оцінка ефективності стратегії - це не лише про звітність. Це можливість ідентифікувати сильні та слабкі сторони ухвалених рішень, що дасть можливість їх покращити. Це шлях до оптимізації ресурсів, корегування не дієвих каналів, неефективних меседжів, це демонстрація замовникам реальний вплив запровадженої комунікаційної стратегії.

Питання полягає в тому як правильно обрати показник ефективності. В першу чергу основне правило - для кожної окремої цілі власний показник ефективності, який визначається на початку. Є стандартна модель KPI (ключові показники ефективності), яка дозволить розподілити вимірюваний індикатор поставленим цілям ваших комунікацій. Кожен показник повинен бути конкретним, вимірюваним, досяжним, релевантним, обмежений у часі (SMART).

Ціль	KPI	Додаткові
Підвищити впізнаваність	охоплення та покази; комунікація; UGC-контент.	кількість підписників; опитування; пропозиції партнерств; публікації ЗМІ
Лояльність	ER, ERR; UGC-контент; комунікація	охоплення та покази; наявність «адвокатів» бренду; кількість підписників.

Залучення	коментарі, час перегляду, конверсії, CRT (кількість кліків)	перегляди, звернення
Продажі	продажі, як прямі, так і опосередковані (сайт, месенджер, дзвінок тощо)	цільові запити; конверсії: запити – в покупки; переходи на сайт; загальна сума покупок; середній чек; охоплення
Імідж	відгуки медіа, соціопитування, згадки	тональність згадок, SOV (частка бренду в порівнянні з конкурентами), NPS (готовність аудиторії рекомендувати вас)

Для загального пошуку проблеми стратегії можна використовувати модель AIDA, яка дозволить знайти пробісну залежно від етапу. Наприклад якщо привернули увагу, але немає дії - це означає, що може бути проблема в повідомленні або пропозиції.

Для громадських організацій доречною є модель КАВ (knowledge-attitude-behavior). Її суть полягає в тому, що вона охоплює якісний вплив, а не лише статистику. Knowledge - чи дізнались люди про проблему, attitude - чи це змінило їхнє сприйняття, behavior - чи були здійснені зміни моделі поведінки [4].

Якщо в аналізі ефективності спиратись на обраний канал, то можемо виділити основні метрики залежно від каналу:

Канал	Метрики
Instagram	ER, охоплення, збереження, перегляди
Facebook	взаємодії, кліки, CTR
Telegram	охоплення постів, реакції
YouTube	час перегляду, підписки, коментарі

Типовими помилками є орієнтація лише на кількісні дані, хоча тон, фідбек, настрої аудиторії є не менш важливими. Також охоплення багатьох показників зменшить ефективність їх аналізу, лише системний та пріоритетний підхід дозволить чітко відслідковувати прогрес. Відсутність ретроспективи і зіставлення даних з попередніми кампаніями також є помилкою, адже так ви позбуваєтесь точки відліку. Рекомендується розділити метрики на ключові та допоміжні, щоб диверсифікувати навантаження та проводити не лише точкові заміри, а й відслідковувати загальну динаміку + враховувати якісні індикатори. [15].

Щодо якісних індикаторів, роль зворотного зв'язку (feedback loop)- є дуже важливим чинником. Варто звертати увагу не лише на прямі реакції (коментарі, скарги, звернення), а й непрямі дії (динаміка участі, повторне звернення, рекомендації, сарафанне радіо). Рекомендаціями можуть також послуговувати моніторинг за принципом “input-output-outcome-impact”, тобто аналізуємо вхідні ресурси - результат дій - проміжний ефект - вплив. Моніторингу ефективності також можуть послуговувати регулярні опитування серед аудиторії, аналітика цифрових каналів та аналіз згадок бренду в ЗМІ, соціальних мережах.

2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕШКОД У ВПРОВАДЖЕННІ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ

2.1 Методика та інструментарій дослідження

Метою емпіричного дослідження було виявити типові перепони, що виникають у фахівців в процесі формування та впровадження комунікаційної стратегії, також визначити на яких саме етапах найчастіше виникають труднощі, що заважають ефективності стратегії.

Було обрано комбінацію методів, а саме поєднання кількісного онлайн-анкетування та якісного інтерв'ю. Збір даних орієнтований на представників професій медіакомунікацій та піару: PR-менеджери, маркетологи, комунікаційники в сфері бізнесу, громадського сектору, державних організацій.

Анкета створена за допомогою Google Forms, містила 20 запитань різного типу: закриті питання (з фіксованим варіантом вибору, з декількома можливими), відкриті (для опису власного досвіду), шкали. Було отримано 30 відповідей, які були візуалізовані за допомогою діаграм та проаналізовані згідно з метою опитування, проілюстровані в підпункті 2.2. Анкета наведена в додатку Б. Дескриптивна статистика дала змогу з'ясувати розподіл відповідей за категоріям, також це допомогло виявити патерни помилок, які найчастіше повторюються.

Структура анкети складається з:

- Вступні, загальні відомості про респондента (досвід, галузь роботи)
- Основна частина - оцінка етапів запровадження комунікаційної стратегії, а саме: проведення аудиту формулювання цілей, визначення цільової аудиторії, розробка повідомлень, вибір каналів, планування діяльності, моніторинг результатів.

- Додано питання про опис труднощів з яким стикались респонденти на кожному з етапів та відкрите питання про власні приклади помилок.

Було здійснено якісне інтерв'ю - напівструктурований експертний зворотній зв'язок з фахівчиною в галузі комунікацій, яка має великий безпосередній досвід участі у створенні комунікаційних стратегій. Це дозволило отримати повноцінну картину шляху фахівця. Був розроблений попередній гайд питань з можливістю флексибельного відходу від теми та уточнювальних питань. Було здійснено вербальну транскрипцію, та вертикальний аналіз бесіди згідно з ключовими темами, а не лише бувальна передача змісту. Окремі цитати було використано для підпункту 2.2.

Поєднання підходів дозволило поєднати якісний та кількісний аспект, що означає ширину та глибину отриманої інформації, що є рекомендовано у сучасних соціокомунікаційних дослідженнях (Dereze - 2011, Jodelet - 2003).

Було дотримано всіх етичних аспектів у відношенні до інформантів. Вони були проінформовані про цілі дослідження, збереження конфіденційності відповідей. Дані оброблялись в безособовій формі.

Опитування додано в Додатку А.

Транскрипція інтерв'ю в Додатку Б.

2.2 Характеристика вибірки (опис інформантів)

Мета дослідження - зрозуміти проблеми запровадження стратегії в сучасних умовах, тому для вибору інформантів було обрано обмежену цільову вибірку, яка складалась виключно з фахівців у сфері комунікацій з різних секторів, щоб тримати репрезентативні результати. Такий підхід дозволив зосередитись на тих, хто має кваліфікацію та досвід розробки комунікаційних стратегій.

Кількість інформантів становить - 32 осіб. Були застосовані наступні критерії відбору:

- Компетентність - люди з досвідом у сфері або в процесі навчання за напрямом медіакомунікації, піар, маркетинг, копірайтинг, smm, брендинг, зв'язки з громадськістю.
- Готовність надати ретроспективу та об'єктивне оціночне судження власної діяльності та помилок в етапах впровадження стратегії.
- Різноманітність географічного розташування в межах України, задля розуміння комплексного стану ситуації комунікацій.

Було застосовано різні методи пошуку респондентів:

- Особисті контакти. Відбулося звернення до знайомих колег, які є фахівцями у сфері комунікацій.
- “Сарафанне радіо” або метод вибірки снігової кулі. Застосовується для досягнення специфічних груп населення, які потрібно опитати. Суть полягає у тому, що обрані респонденти рекомендують наступних потенційних учасників, що дозволило розширити вибірку.
- Соціальні мережі. Були використані Instagram та LinkedIn для пошуку за ключовими словами PR-manager/SMM/комунікації. До прикладу так був знайдений один з респондентів через згадку посади в профілі маркетингової агенції Phenomenon.studio
- Холодні листи на електронну пошту. Виявився найменш дієвим методом. Контакт з українськими комунікаційними агенціями (Fedoriv/Banda agency/BBDO ua) не отримав зворотнього зв'язку.

Щодо опису та портрету інформантів можна виділити демографічні та професійні риси. Інформанти працюють у різних регіонах України - Харків, Львів, Київ, Чернівці та дистанційні проекти. Якщо охоплювати галузі професійної діяльності респондентів то це - бізнес-комунікації, громадські організації, фриланс, державний сектор.

Були помічені певні обмеження вибірки, а саме: низький рівень зворотного зв'язку, адже багато запитів залишились без відповіді, також обмеження часу та ресурсу.

Можна вважати це розвідувальним дослідженням, де є фокус на вузькоспеціалізовані групи населення, яке є недостатньо репрезентативним в статистичному розумінні, при цьому дозволяє витягнути якісні дані про перешкоди у запровадженні комунікаційних стратегій. Адже вибірка сформована з професійної аудиторії, що саме і забезпечує високу валідність отриманої інформації. Цей підхід поєднує в собі якісну глибину та кількісну основу, що є базою змішаного дослідження.

2.3 Аналіз типових помилок у впровадженні комунікаційних стратегій

Раніше було визначено головні етапи запровадження комунікаційної стратегії, завдяки дослідженню виявлено основні труднощі, які виникають на кожному з цих етапів. Це допоможе ідентифікувати найпроблематичніші кроки, які найбільше впливають на ефективність комунікаційної стратегії.

1. Комунікаційний аудит

Опитування показало, що лише 11 з 32 інформантів стабільно починають побудову комунікаційної стратегії з аудиту (див. рис. 2.1). Типовими проблемами на етапі аудиту виявились : відсутність доступу до внутрішніх підрозділів, конфіденційна політика організації, невмотивоване керівництво, яке не вважає етап аудиту обов'язковим та в загальному інтуїтивний підхід в розробці. Як зазначає Наталія Шевцова: “Іноді здається, що всі ці етапи існують просто, щоб бути. А потім все робиться хаотично”. Звідси маємо наступні наслідки для комунікаційної стратегії:

- Неможливо сформулювати реалістичні цілі (не познайомились з організацією, не дізнались запити керівництва, втрачається розуміння навіщо ми це робимо)

- Неможливо відслідковувати прогрес. Не ознайомившись з деталями попередньої діяльності, неможливо встановити точку відліку, яка дозволить бачити реальну ефективність.

Аудит (етап 1) Чи проводите ви повноцінний комунікаційний аудит перед створенням стратегії?

31 відповідь

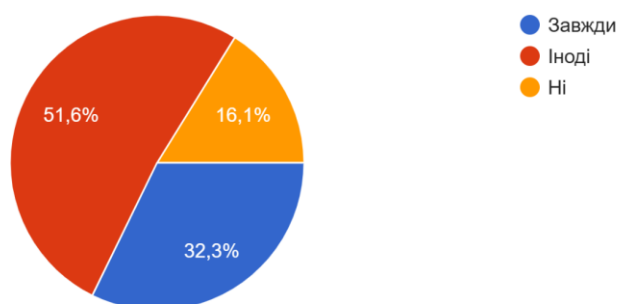


рис.2.1

2. Формулювання цілей

Типовими проблемами на етапі формулювання цілей виявилось те, що цілі рідко погоджуються з керівництвом, вони не узгоджені з підрозділами. Більше половини вказало, що цілі розмиті, тому важко встановити зв'язок між ними та діями для їх досягнення (див. рис. 2.2).

Які помилки ви допускали або бачили на цьому етапі?

31 відповідь

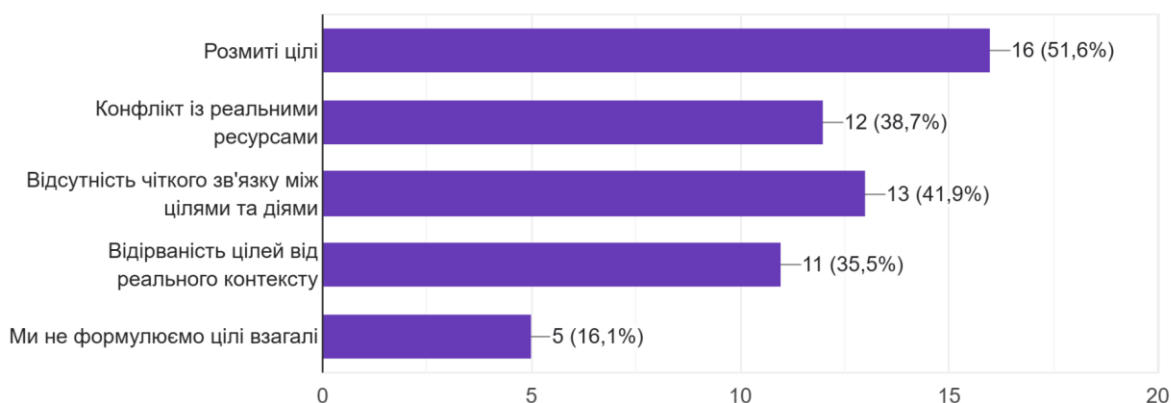


рис.2.2

Саме тому маємо наступні наслідки:

- Відсутність ресурсів для реалізації обраних цілей (не погоджуються з підрозділами)
- Проблема з формулюванням меседжів, бо невідомо про що комунікувати.
- Стратегія пливе при зміні зовнішніх умов (12 з 32 вказали, що цілі відірвані від реального контексту- див.рис.2.2).

3. Визначення цільової аудиторії

Найтиповішою проблемою є критерії сегментації. Адже більшість звертає меншу увагу на поведінкові патерни та психографію аудиторії, акцентуалізуючись здебільшого на демографії та потребах (див.рис 2.3). Це може призвести до наступних наслідків:

- Поверхнева сегментація (як зазначає Наталія: “Розуміння ЦА-це не “жінки 25-30 років”, а як вони думають і що відчувають”).
- Відсутність реакції (без розуміння психографічних показників та поведінкових патернів важко визначити що рухає людиною, та що саме спонукає її до дії)
- Проблеми з вибором каналів та меседжів, бо не знаєм як та до кого звертатись.

Цільова аудиторія (етап 3) Який рівень деталізації ЦА ви зазвичай використовуєте?
30 відповідей

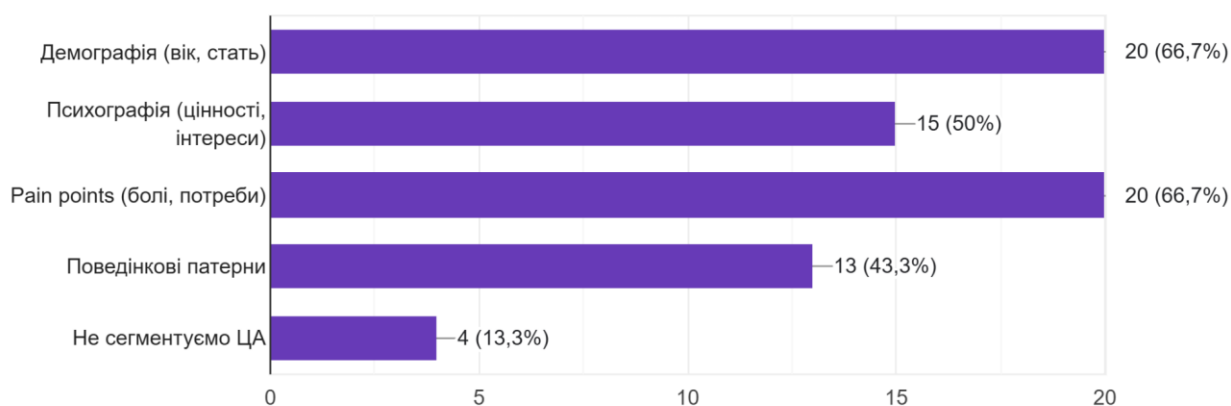


рис.2.3

4. Формування меседжів

Труднощі на даному етапі здебільшого виникають через помилки на попередніх. Як показує дослідження (див.рис.2.4) саме неправильно сформульовані цілі, брак дослідження цільової аудиторії та не розуміння чіткої ідентичності бренду ускладнюють створення меседжів. Як наслідок маємо:

- Відірвана комунікація без цілісності.
- Аудиторія не в контексті організації, не розуміє “про що ви”.

Що найчастіше ускладнює формування меседжів?

31 відповідь

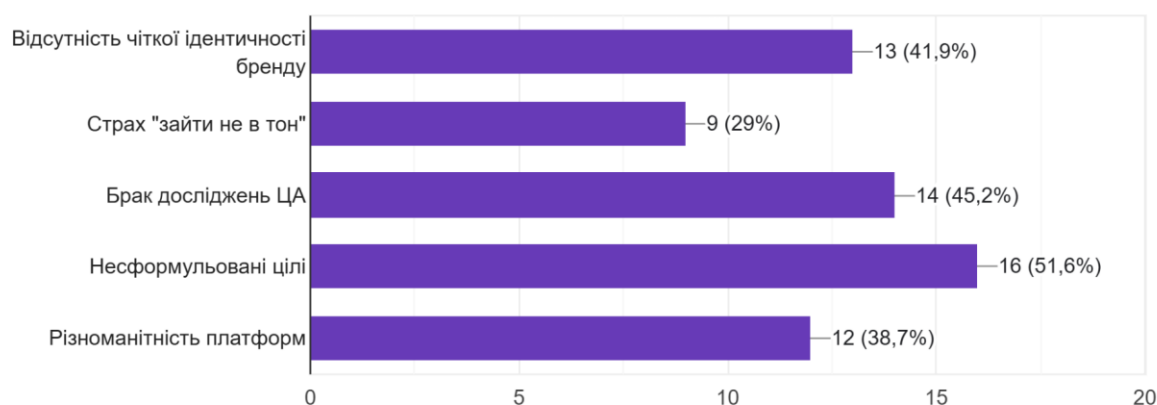


рис.2.4

5. Вибір каналів та форматів

Типові помилки, які були помічені: не адаптивність виборів каналів (однаковий звичний інструментарій у всіх випадках), ігнорування редагування форматів згідно з різними каналами. Як наслідок маємо:

- Низькі охоплення
- Пасивна аудиторія, яка не взаємодіє

6. Реалізація комунікаційної стратегії

Всі попередні етапи складають картину для реалізації комунікаційної стратегії. Було виявлено базову помилку: 16 з 32 не планують або рідко планують комунікаційні активності (див.рис.2.6), фахівці не запроваджують контент-плани або графіки, та не вважають це початковою необхідністю. Також було помічено проблеми з плануванням ресурсів та бюджету: один спеціаліст несе

відповідальність за всі етапи, немає узгодженого бюджету - що підтверджує наслідок нехтування етапом аудиту, де уточнюються ці нюанси. Як наслідок маємо:

- Хаотичні та нелогічні звернення до аудиторії, без чіткої структуризації
- Неможливість масштабувати активність

Реалізація, команда і планування (етап 5) Чи маєте ви контент-план або графік реалізації?

31 відповідь

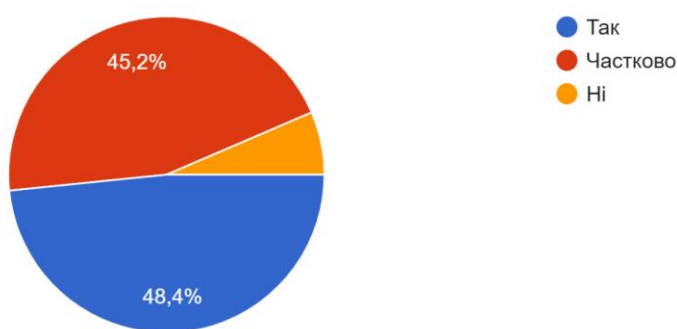


рис.2.6

7. Моніторинг діяльності

На моніторинг діяльності великою мірою впливає етап аудиту, де визначаються попередні показники від яких потрібно починати точку відліку. Як було зазначено, етап аудиту часто ігнорується, а якщо і запроваджується як підготовчий етап, то аналіз аналітики рідко є пріоритетним (лише 7 з 32) (див.рис 2.7)



рис.2.7

Було виявлено типові труднощі, де KPI не встановлюється з самого початку (див.рис.2.7.1) та відсутня системність у звітах, що призводить до наступних наслідків:

- Не можна відслідкувати ефективність запроваджених дій
- Неможливо визначити, що конкретно потрібно відкоригувати
- Комунікації не вчаться на помилках

Моніторинг і помилки (етап 6) Чи вимірюєте ви ефективність комунікації?

31 відповідь

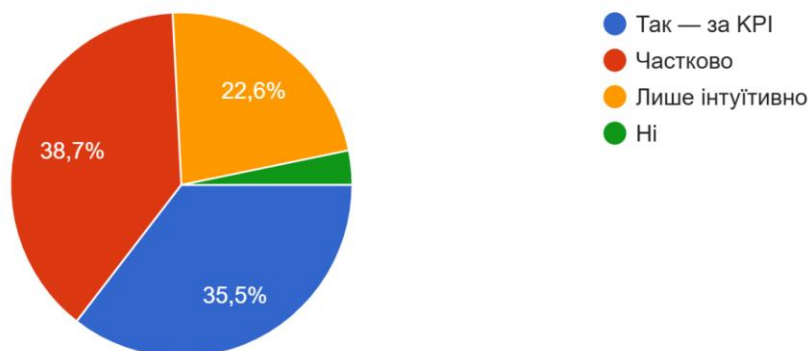


рис.2.7.1

Тобто труднощі з моніторингом часто є причинно-наслідковими через проблеми на етапах визначення ключових показників ефективності, бо якщо КРІ визначені неправильно або взагалі проігноровані, то дані будуть або не доцільними для подальшого аналізу, з яких неможливо буде зробити висновки чи ефективними були застосовані дії, або даних не буде взагалі.

2.4 Найпроблемніші етапи реалізації стратегії (за результатами опитування)

Результати ілюструють, що респонденти найчастіше вказували на труднощі на наступних етапах створення та запровадження комунікаційної стратегії : планування комунікацій (13 з 32), формування меседжів (6 з 32), формулювання цілей (6 з 32) та аудит (5 з 32) (див.рис. 2.4.1). Отже, аналізуючи попередні висновки, можна виділити найпроблемніші етапи реалізації: це аудит, формулювання цілей, планування комунікацій та моніторинг ефективності (опосередковано через ігнорування). Етап формування меседжів викликає труднощі саме через неузгодженість вказаних етапів, тому не вважається проблематичним, а скоріше є причинно-наслідковим.

Який етап стратегії, на вашу думку, є найпроблемнішим?

31 відповідь

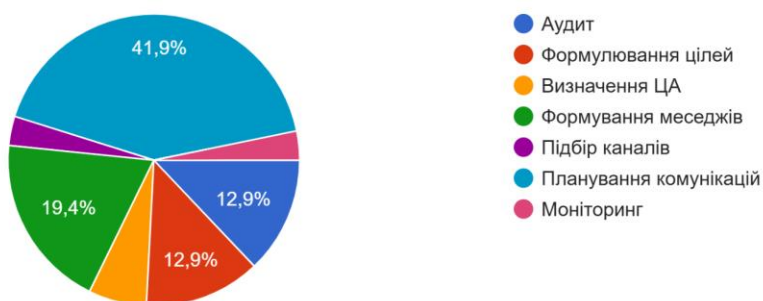


рис.2.4.1

1. Аудит - формальний або відсутній

Найпоширенішою проблемою є уникнення цього етапу або керівництвом, або безпосередньо фахівцями. Хоча це дає формалізоване розуміння цілей, очікувань, внутрішньої структури та більш компанії. Нехтування призводить до ряду наслідків на наступних етапах:

- Не чіткі цілі
- Збої в реалізації (згідно з опитуванням зміна пріоритетів у керівництва входить в трійку найчастіших труднощів під час реалізації, хоча саме під час аудиту встановлюється контакт та розуміння напрямку компанії).

2. Цілі- розмиті, не вимірювані, без врахування контексту

Цілі не корелюються з ресурсами, не узгоджені з іншими підрозділами компанії (наслідок проблем з аудитом). “Бути на одній хвилі з молоддю” “покращити впізнаваність” - не є SMART цілями (конкретними, вимірюваними, досяжними), тому вони не будуть ефективні без конкретно визначених оцінок та інструментарію.

“Ми декларували KPI, але реально не відстежували” (інтерв’ю)

3. Планування комунікацій - хаотичне

Цей етап виявився лідером в графіку за результатами опитування. Але це не окрема, самостійна проблема, вона впливає з попередніх. Нечіткість цілей ускладнює формулювання меседжів та планування необхідних комунікацій. Відсутність аудиту провокує брак даних для календаря та контент-плану. Саме недотримання плану - є найпоширенішою помилкою (13 з 32 див.рис. 2.4.2). В питаннях з відкритою відповіддю згадується “контент-план не створюється, усе по відчуттям”.

“Усе стає хаотичним, інтуїтивним, якщо нема стрижня” - інтерв’ю.

Найчастіші труднощі під час реалізації стратегії

31 відповідь

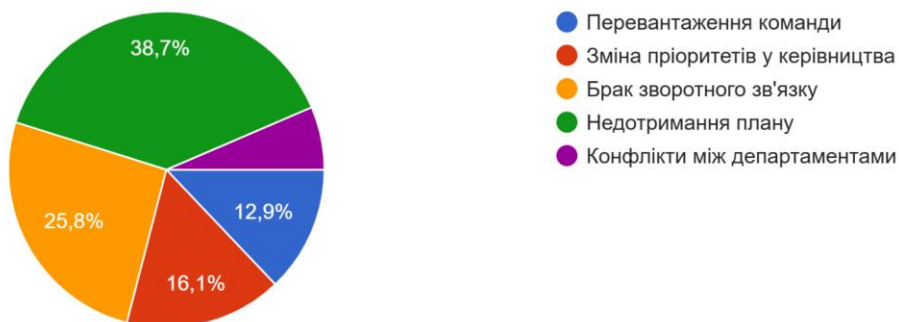


рис.2.4.2.

4. Моніторинг, якого не існує

Було виявлено, що моніторинг рідко проводиться, тому його не вказували серед переліку найпроблематичніших, але це скоріше свідчення неефективності, ніж успішності. Відповіді: “у нас немає базової цифри”, “від якої міряти прогрес”, “розмиті KPI (трохи взяті з неба), іноді виникає відчуття, що це все формальності, які нічого не дають”, “Google Analytics не підключено”. Також на ефективність цього етапу впливає відсутність результатів попередньої діяльності, через що важко в принципі зрозуміти чи наявний прогрес (див.рис 2.7). Моніторинг ігнорується не тому з ним немає проблем, або він не є необхідністю, а тому що він навіть не вважається частиною стратегії.

2.6 Висновки з дослідження

Розглянуті найпроблемніші етапи реалізації стратегії можна умовно назвати кістяком всієї комунікаційної діяльності - саме він виявився найвразливішим. Для успішного проведення етапу аудиту потрібно в першу чергу донести до керівництва його важливість, щоб дві сторони були зацікавлені та вмотивовані для правильного подальшого розвитку подій. Аудит- це стартова точка, яка впливає на всі подальші кроки. Без аудиту неможливо доцільно

визначити цілі в кореляції з очікуваннями організації. Тому в наступному етапі формулювання цілей критичним є чіткість, спираючись на аналіз попередньої діяльності та помилок. Важливим є визначення відповідних показників ефективності для різних типів цілей. Як виявилось цей етап часто ігнорується, що не дозволяє в подальшому провести моніторинг проведеної діяльності та зрозуміти що спрацювало, а що ні. Щодо цільової аудиторії, то варто акцентуватись не на демографічних показниках, а враховувати глибинну мотивацію споживача та психологічний портрет, що дозволить правильно обрати канал та тон повідомлення, щоб бути впевненим, що меседж точно досягне отримувача. У формуванні повідомлення не варто забувати про контекст в якому знаходиться сучасна Україна. Нестабільні реакції, багато вразливих та табуованих тем, підвищена національна свідомість - все це впливає на тип необхідної комунікації. Звідси впливає необхідність підготовки до антикризових дій та роботи з негативними відгуками, адже інформаційний простір швидкозмінний, реакції бурхливі, а аудиторія знаходиться в стані постійної адаптації до нових умов. При виборі каналів варто спиратись на сегментацію аудиторії та застосовувати підхід омніканальності, що є необхідністю в діджиталізованому просторі. Щодо планування то часто застосовується інтуїтивний підхід, що не може забезпечити структуровану активність.

З ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ПОМИЛОК У ВПРОВАДЖЕННІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1 Методологія створення інструментів для комунікаційників

На основі результатів емпіричного дослідження, було ідентифіковано найпроблемніші етапи впровадження комунікаційної стратегії, а саме: розробка аудиту, формулювання цілей, планування комунікацій та моніторинг ефективності. Саме ці пункти були позначені респондентами як найбільш критичні. У процесі аналізу результатів кількісного та якісного дослідження було виявлено, що значна частина помилок у реалізації комунікаційних стратегій має не випадковий, а структурний характер. Вони часто виникають не на окремому етапі, а як наслідок порушеної логіки взаємопов'язаних процесів: наприклад, пропущений аудит нечіткі цілі слабка оцінка результатів.

Для того, щоб надати фахівцям у сфері комунікацій практичну підтримку, у межах дипломної роботи було розроблено набір інструментів — простих, адаптивних і легко застосовуваних у роботі навіть у малих командах або за обмежених ресурсів.

Для кожного проблемного етапу було створено власний інструментарій, який полегшить роботу під час створення та реалізації комунікаційної стратегії. В межах етапу аудиту створено власний рекомендаційний шаблон орієнтовних питань, який можна далі використовувати в роботі. Для полегшення формулювання цілей створено чек-лист цілей– KPIs, де зібрані показники для виміру різних типів цілей. Для планування комунікаційної діяльності створено шаблон універсальної таблиці, яку можна застосовувати для всіх типів організацій.

Ці інструменти розраховані на молодих фахівців у сфері комунікацій, які не мають системного бекграунду, невеликі команди або НУО, де фахівець

змушений охоплювати весь процес, будь-якого комунікаційника, який хоче перевірити, чи враховані всі критичні моменти перед стартом.

Інструменти створено з урахуванням таких принципів:

- Спирання на реальні потреби. Кожен інструмент відповідає на конкретну проблему, виявлену під час опитування та інтерв'ювання (наприклад, відсутність брифу, розмиті цілі або непогоджені КРІ).
- Простота використання. Усі чек-листи, шаблони й пояснення створено в логіці «поясни як колезі», без надмірної термінології.
- Можливість адаптації. Кожен матеріал є базовим і може бути підлаштований під тип організації, проєкт чи команду.
- Візуалізація та практичність. Частина інструментів має дизайнерське оформлення, зручне для інтеграції у внутрішні презентації, командну роботу або подання до керівництва.

При створенні інструментів особлива увага приділялась етапності, адже кожен файл відповідає одному етапу з чітко виявленими бар'єрами. Шаблони побудовані так, щоб їх можна було логічно з'єднувати між собою (бриф - цілі - КРІ план звіт). Перевага надавалась коротким формам, які легко заповнити, і тим, що мають реальне застосування - у командній роботі, комунікації з керівництвом, плануванні ресурсу. Усі файли формату “ready to use” можуть бути використані “як є”, або адаптовані з мінімальними правками. Вони підходять як для внутрішніх комунікацій у команді, так і для роботи з зовнішніми замовниками чи партнерами.

Повна версія матеріалів наведена в додатках (В–Д) до цієї роботи.

3.2 Практичні матеріали для ключових етапів

3.2.1 Брифінг: допоміжний файл для аудиту (Check-list аудиту)

Проведення попереднього аудиту - підготовчий та критичний етап в розробці комунікаційної стратегії, який, як показало дослідження, або виконується формально, або взагалі пропускається. Це призводить до низки причинно-наслідкових проблем в подальшому. Не варто не серйозно ставитись до аудиту. Це один з головних етапів роботи на якому клієнт повинен сформулювати проектні "дано" та "хочу такий результат" , а виконавець, сформулювати уявлення про проект, обсяг робіт та вартість послуг.

Для вирішення цієї проблеми було розроблено практичний файл (Додаток В), який включає в себе наступні частини:

- Теоретичну частину про аудит та з чого він складається
- Перелік тем для збору первинної інформації про організацію, продукт або послугу, аудиторію, конкурентів, просування, ресурси, внутрішню організацію, попередню діяльність.
- Універсальні питання для кожного блоку тем, які можна застосовувати з мінімальною корекцією залежно від організації.
- Приклад онлайн та офлайн аудиту
- Рекомендації щодо проведення бриф-розмови

Файл доступний у Додатку В у форматі PDF, його можна використовувати як готову форму або адаптувати під конкретний проєкт. Документ розроблено в простій, доступній манері, з прикладами та акцентом на реальну роботу комунікаційника, а не лише формальну документацію.

Додаток В - "ПРОСТИМИ СЛОВАМИ про аудит".

3.2.2 Формування цілей та KPI (Чек-лист)

Ціль – це те, до чого рухається компанія, точка Б. Тому формулювання чітких та вимірюваних цілей - критично важливою точкою для комунікаційної стратегії. Як продемонструвало дослідження, на цьому етапі комунікаційники часто стикаються з низкою труднощів: цілі залишаються декларативними, не узгоджуються між підрозділами, не мають пов'язаних із ними KPI (ключових показників ефективності).

Щоб допомогти уникнути цих помилок, було створено практичний файл "Чекліст цілі та KPI" (Додаток Г). Він розроблений у формі пунктів, що поєднують найтипівіші SMM/PR-завдання зі списком можливих індикаторів для відстеження результатів. Описані наступні блоки, які включають в себе ціль та індикатори для відстеження:

- Впізнаваність бренду та/або робота з іміджем. KPI — охоплення, кількість згадок, UGC, тональність відгуків.
- Продажі. KPI — цільові запити, конверсія в покупку, кількість продажів за каналами
- Залучення аудиторії. KPI — органічний приріст аудиторії, частка ЦА, ER/ERR.
- Інформування про продукт/послугу бренду. KPI — частота й якість контенту, відповіді та взаємодії, кліки, охоплення.
- Створення ком'юніті, підвищення залученості аудиторії та/або лояльності до бренду. KPI — залучення в інтерактивах, UGC, охоплення заходів тощо.

Також окрім блоку ціль-показник, було додано частину з “словничком”, тобто з поясненням базових термінів.

3.2.3 Планування: шаблон для діаграми Ганта

Опитування виявило, що планування викликає труднощі у фахівців під час реалізації комунікаційної стратегії. Контент-план часто не виконується або зовсім не запроваджується. Як показали результати дослідження, цей етап часто залишається недопрацьованим або існує лише у вигляді загальних тез. Через це команда або окрема особа, яка виконує функції комунікаційника, не може раціонально розподілити ресурси, проконтролювати терміни, делегувати завдання. Для структуризації підходу було адаптовано універсальний інструмент - шаблон плану у форматі діаграми Ганта, побудований в Microsoft Excel.

Додаток Д - “План комунікацій” (таблиця)

Таблиця має вигляд тижневої сітки, яка охоплює період одного року. Вона розбита на етапи та завдання з уточнювальними колонками щодо цільової аудиторії та цілей. Суть полягає в маркуванні періодичності активностей, щоб побачити загальну картину запланованих активностей. Документ можна масштабувати відповідно до деталей проекту, кількості каналів, рішень чи команд.

Крім того, таблиця дозволяє відстежувати не тільки хронологію завдань, а ще й залежність між етапами, зони пікового навантаження, періоду для моніторингу результатів. Це дозволяє наочно побачити та відслідкувати хід комунікаційних активностей.

3.2.4 Контроль і оцінка: вбудований моніторинг

Етап моніторингу та звітності виявився одним із найпроблемніших у процесі реалізації комунікаційних стратегій — про це свідчать як результати анкетування, так і якісні інтерв'ю. У більшості випадків не були визначені чіткі KPI, не велася системна аналітика, а оцінка ефективності зводилася до інтуїтивності або суб'єктивних вражень керівництва. Попередні файли, зокрема чекліст цілей і KPI та шаблон плану активностей, полегшують підготовку до цього етапу. Вони дають змогу одразу задати параметри для моніторингу ще на етапі планування — що суттєво спрощує звітність і підвищує прозорість процесу.

План аналітичного звіту залежить від попередньо поставлених цілей. Це може бути аналіз KPI, аналіз контенту, просування, взаємодія з аудиторією, негатив/кризові ситуації, робота команди, позапланові дії. Потрібно порівнювати з попередніми періодами та пояснювати динаміку: що зросло, що впало, чому.

Сформульовані загальні рекомендації моніторингу результатів діяльності:

- Щоб показники були наочними, потрібно додати їх за попередні (1-3) місяці, а також динаміку – в числі або відсотках.
- Потрібно додати пояснення: чому змінились показники, що на них могло вплинути? Тобто аналіз та аргументація.
- В кінці пояснити висновки та плани на наступний період. Коротке узагальнення, що спрацювало, а що потрібно відкоригувати та поставити нові цілі на наступний період, залежно від результатів моніторингу.

ВИСНОВКИ

В ході роботи було виявлено, що комунікаційна стратегія- це налагоджена система послідовних дій, яка допомагає встановити зв'язок між аудиторією та організацією для досягнення поставлених цілей комунікативної діяльності. Дії, які забезпечують ефективність комунікації, допомагають управлінню реакціями аудиторії, повідомленнями та сприйняттям організації в межах довгострокового або короткострокового часового проміжку. В контексті сучасної України це не лише виконання поставлених цілей, а й врахування нового контексту війни, швидких реакцій, адаптації та гнучкості в запроваджених діях.

Було ідентифіковано основні етапи формування стратегії, необхідні для її впровадження та найчастіші помилки на кожному з етапів. Аудит, формування цілей, визначення цільової аудиторії, створення меседжів, відповідний вибір каналів, планування комунікативної діяльності, моніторинг дій та антикризові комунікації в межах стратегії - є інструментами та головними кроками в побудові комунікаційної стратегії. Були проаналізовані ключові проблеми неефективності та можливого провалу комунікацій організацій. Найкритичнішим виявилось пропуск аудиту (підготовчої частини перед формулюванням стратегії), розмите формулювання цілей через не розуміння контексту організації та очікувань, поверхневий підхід до сегментації аудиторії, визначення її психографічних характеристик та потреб, відсутній або формальний контроль за КРІ, що не дозволяє виміряти ефективність досягнення цілей, недотримання плану реалізації або взагалі відсутність послідовності спланованих комунікативних активностей.

Було проведено емпіричне дослідження серед фахівців комунікаційної сфери, з метою виявлення спільних помилок та перешкод, які впливають на ефективну реалізацію. Емпірична частина роботи полягала в формуванні інструментарію для дослідження та виявлення найпроблематичніших етапів, задля подальшого формування рекомендацій та допоміжних інструментів для

фахівців. Було створено опитування для фахівців сфери комунікацій та здійснено інтерв'ю, яке дозволило підтвердити кількісні дані опитування. Загалом обрані методи допомогли визначити повторювані та спільні практичні труднощі.

Проаналізовані отримані дані були класифіковані згідно з ,визначеними раніше, етапами комунікаційної стратегії. Виявилось, що найкритичніший етапами є аудит, цілі, планування реалізації комунікаційної діяльності та моніторинг. Формування причинно-наслідкових зв'язків дозволило визначити реальні труднощі та вплив зазначених проблем та подальші етапи реалізації, що призводять до неефективності. З загальної інформації можна виділити наступне: комунікаційні стратегії втілюються формально без дійсного зв'язку з реальністю, без фактичного моніторингу результатів, що не дозволяє в подальшому запроваджувати покращенні рішення. Виникає неузгодженість між очікуваннями керівництва та комунікаційними задачами, що є наслідком пропуску аудиту. Неправильно сформульовані повідомлення є наслідком, хибно визначених цілей та не врахування нового українського контексту. Емпіричні дані також показали недостатній рівень підготовки фахівців, яким складно дається адаптація до швидкозмінного українського контексту та нових умов. Тому була введена частина про антикризові комунікації та їх важливість в сучасних умовах. Адже в контексті війни, швидкого потоку неправдивих даних та інформаційного шуму є необхідним антикризовий план з заздалегідь прописаним ролями та скриптами.

Було розроблено практичні рекомендації, у вигляді допоміжних документів для фахівців сфери комунікацій, які потрібно використовувати перед запуском комунікаційної стратегії для покращення процесу впровадження та підвищення ефективності. В загальних порадах можна виділити необхідність внутрішнього та зовнішнього аудиту, який буде корелювати з очікуваннями керівництва. В постановці цілей потрібно дотримуватись конкретики та прив'язувати їх до конкретних KPI, для можливості подальшого вимірювання їх

досягнення. Щодо цільової аудиторії - не варто обмежуватись демографічними показниками, потрібно враховувати глибинну мотивацію та зміну споживчих патернів в умовах війни, що дозволить якісно сформулювати повідомлення, які точно досягнуть аудиторії. У формуванні меседжів варто враховувати зовнішній контекст, та звичний для аудиторії спосіб донесення. Канали комунікації повинні бути обрані згідно з аудиторією, а не навпаки, омніканальність є хорошим рішенням в контексті діджиталізації. Для планування активностей варто користуватись таблицями для систематизованої та контрольованої діяльності, реалістично оцінювати людський та фінансовий ресурс у плануванні. При моніторингу варто аналізувати зміну в визначених KPI показниках та запровадити регулярність у звітності.

Завершальним кроком була розробка допоміжних матеріалів згідно з ідентифікованими проблемними етапами. Було створено інструментарій для кожного етапу. Для полегшення роботи перед початком формування комунікаційної стратегії розроблено гайд “Просто про аудит”, де зібрані рекомендаційні теми та питання для розуміння попередньої діяльності організації. Для етапу формулювання цілей - чеклист “Цілі та KPI”, який допоможе правильно визначити показники вимірювання залежно від обраної цілі. Для усунення складнощів з плануванням комунікаційних активностей був створений шаблон для середовища Excel, де можна легко класифікувати та структурувати заплановані активності. Всі інструменти побудовані на реальних проблемах, які було знайдено у дослідженні.

Робота довела, що навіть при складних умовах невизначеності, складнощів з плануванням, чітка комунікаційна стратегія - це запорука ефективного зв'язку з аудиторією та досягненню цілей організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Argenti P. A. *Corporate Communication*. — New York : McGraw-Hill, 2009. — 408 p.
2. Belamich S., Ingarao A. Développer une stratégie de communication off line et on line // *Fiches de marketing* / sous la dir. de Stéphane Truchi. — Paris : Éditions Ellipses, 2019. — С. 197–204. — ISBN 978-2-340-06033-3.
3. Берещак В. *Комунікаційна стратегія в бізнесі. Як досягти максимуму в спілкуванні з аудиторією* / Вікторія Берещак. — Київ : Yakaboo Publishing, 2023. — 312 с. — ISBN 978-617-8107-64-2. — Електрон. вид.
4. Говорухіна М. *Strategic Communications Handbook* [Електронний ресурс]. — Київ : UCSI II (USAID), 2020. — 96 с.
5. Інтерньюз-Україна. *Розроблення комунікаційної стратегії для органів місцевого самоврядування : практичний посібник* / Інтерньюз-Україна ; проєкт USAID «ГОВЕРЛА». — Київ : 2024. — 48 с.
6. Казанжи З. (упоряд.) *Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади* / Зоя Казанжи ; Інститут масової інформації. — Київ, 2016. — 46 с. — Електрон. вид.
7. Коберник І., Краснова К. *Ефективні комунікації для освітніх управлінців : посібник*. — Київ : [б. в.], 2019. — 72 с. — Режим доступу: <http://ed-era.com/effective-communications>.
8. Коник Д. *Стратегічні комунікації: посібник для державних службовців* / Дмитро Коник. — Київ : Світовий банк, 2016. — 256 с. — ISBN 978-617-7239-05-4.
9. Квіт С. *Масові комунікації : підручник* / Сергій Квіт ; Нац. ун-т «Києво-Могилянська академія». — Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. — 200 с. — ISBN 978-966-518-451-5.
10. Libaert T. *Le plan de communication : définir et organiser votre stratégie de communication*. — Paris : Dunod, 2008. — 256 p.

11. Михайлова О. *Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації* // *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. — 2023. — Т. 2, № 2. — С. 93–99. — DOI: 10.46299/j.isjmef.20230202.10.
12. Pasquier M. *Le modèle et la stratégie de communication* // *Communication des organisations publiques* / sous la dir. de Martial Pasquier. — Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2016. — С. 95–148. — ISBN 978-2-8073-0691-2.
13. Sandrivska O. Є., Sokolov Ю. С. *Процес формування стратегії SMM-просування: особливості та етапи створення* // *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. — 2022. — № 2 (8). — С. 137–147.
14. Van Laethem N., Moran S. *Stratégie de communication* // *La Boîte à outils du chef de produit* / Nathalie Van Laethem, Stéphanie Moran. — Paris : Dunod, 2014. — С. 152–153. — ISBN 978-2-10-070799-7.
15. Завербний А. С. *Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування* // *Innovation and Sustainability*. — 2022. — № 1. — С. 13–19. — DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.1.13.19>.
16. Зростаєте з Google. *Програма для малих бізнесів. Воркбук. Модуль 1. Можливості росту для вашого бізнесу* [Електронний ресурс]. — Київ, 2023. — 16 с. — Режим доступу: <https://grow.google/intl/ua/>
17. Зростаєте з Google. *Програма для малих бізнесів. Воркбук. Модуль 4. Стратегія* [Електронний ресурс]. — Київ, 2023. — 15 с. — Режим доступу: <https://grow.google/intl/ua/>
18. Dupré D., Libaert T. *Le plan de communication – 5e édition. Définir et organiser votre stratégie de communication* // *Communication et organisation*. — 2017. — № 52. — С. 239–241. — DOI: <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5786>.

- 19.Élie M. *Cinq recommandations pour améliorer sa communication externe* // *La Gazette des communes* [Електронний ресурс]. — 6 травня 2025.
- 20.Cornelissen J. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. — London : Sage Publications, 2008. — 320 p.
- 21.Delacroix E., Debenedetti A., Sabri O. *L'élaboration d'une stratégie de communication* // *Maxi fiches de Marketing* / sous la dir. de Denis Dauchy. — 2e éd. — Paris : Dunod, 2014. — С. 118–122. — ISBN 978-2-10-071115-4.
- 22.Комунікаційні стратегії в інформаційній політиці держави [Електронний ресурс] // *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Соціальні комунікації»*. — 2022. — № 22. — С. 141–151.
- 23.Du Barnier V., Joannis H. *Élaborer la stratégie de communication* // *Marketing et création publicitaire : réseaux sociaux, mobile, TV, radio, print* : 4e éd. — Paris : Dunod, 2016. — С. 7–64. — ISBN 978-2-10-074603-3.

ДОДАТКИ

Додаток А

[Форма опитування для комунікаційників](#)

Додаток Б

[Файл](#)

Транскрипція якісного інтерв'ю з Наталією Шевцовою.

Додаток В

[ПРОСТИМИ СЛОВАМИ про аудит](#)

Методичний документ для підготовчого етапу розробки стратегії - аудиту.

Включає: (пояснення суті аудиту, обов'язкові теми, базовий набір запитань)

Просто про АУДИТ

Аудит - це процес, коли ми випитуємо у замовника все про попередню діяльність.

Як документувати інформацію, яка буде необхідною нам для початку співпраці?

ЦЕ ПЕРШИЙ КРОК У СТОСУНКАХ

Не варто не серйозно ставитись до аудиту. Це один з головних етапів роботи на якому клієнт повинен сформулювати проектні "дано" та "хочу такий результат", а виконавець формує уявлення про проект, обсяг робіт та вартість послуг

АУДИТ

З чого складається аудит



ЧЕКЛИСТЕМ ДЛЯ АУДИТУ

- Інформація про проект
- Велика ідея/цінності/місія бренду
- Опис пропозиції
- Хто є конкурентами
- Чим бренд відрізняється від них
- Опис цільової аудиторії Болі/тригери ЦА
- Про минуле просування
- Які зони роботи у проекті
- Задачі та цілі співпраці
- Бюджет/дедлайни/
- Додатковий блок для коментарів

СПИСОК ПИТАНЬ

ІСТОРІЯ БРЕНДУ

- Дата заснування, ключові етапи розвитку
- Сильні кейси / досягнення
- Критичні помилки, уроки, що вплинули на комунікацію
- Назва бренду, слоган, логотип, кольори — значення та сенси

МІСІЯ ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ

- Основні цінності бренду
- Як вони відображаються у взаємодії з ЦА
- Яка головна ідея стоїть за брендом
- Унікальність бренду / продукту (УТП)

ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ

- Основна і додаткова ЦА (B2C / B2B)
- Портрет ЦА: демографія, поведінка, потреби
- Болі / тригери аудиторії
- Які канали споживає (соцмережі, сайти, блоги)

СПИСОК ПИТАНЬ

КОНКУРЕНТИ

- Основні й другорядні конкуренти
- Чим бренд відрізняється
- Сильні та слабкі сторони конкурентів
- Що варто врахувати в комунікації, щоб виділитись

ЦІЛІ КОМУНІКАЦІЇ

- Бізнес-цілі (довгострокові)
- Комунікаційні задачі: впізнаваність, інформування, лояльність, залучення, продажі
- Пріоритетні KPI: охоплення, ER, відгуки, конверсії
- Як зрозуміти, що цілі досягнуто (метрики / відгук / реакція ринку)

ПРОДУКТ (ЯКЩО Є)

- Категорії товарів/послуг
- Топ-продукти і ті, що потребують просування
- Сезонність / пріоритети просування на період кампанії

СПИСОК ПИТАНЬ

КАНАЛИ ТА ПРОСУВАННЯ

- Які канали вже використовуються (соцмережі, email, сайт, ЗМІ)
- Чи є досвід з інфлюенсерами
- Які платформи для реклами (Facebook Ads, Google Ads)
- Цілі рекламних кампаній (трафік, продажі, охоплення)
- Бюджет + основний розподіл між каналами
- Приклади вдалих/невдалих кампаній

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

- Хто залучений у реалізацію (команда / зовнішні підрядники)
- Основні дедлайни та критичні дати
- Бюджет за напрямками (розробка, комунікація, реклама)
- Чи можна коригувати бюджет під час кампанії

ONLINE VS OFLINE

ONLINE

- + оптимізація часу
- + ідеально для інтровертів
- **не** можемо поставити додаткові запитання
- **не** сприймається серйозно

OFFLINE

- + живий контакт з замовником
- + гнучкість у розмові
- + економить вам час у подальшій роботі над проектом
- замовникам буває важко знайти час на зустріч
- займає загалом більше часу (дзвінок+конспект)

Додаток Г

Чекліст завдань і KPI

Домоміжний документ для етапу визначення цілей та їх вимірювання

ЧЕКЛІСТ: ЦІЛІ – KRIS		
Впізнаваність бренду та/або робота з іміджем	Конверсії та дії	Довіра і лояльність
- Охоплення (earned, owned, paid) - К-ть згадок бренду - Тональність згадок - Частка впізнавання бренду за результатами опитувань - К-ть партнерств	- Кількість звернень за послугами / продуктами - Конверсія звернень у дії (реєстрації, покупки) - Продажі через комунікаційні канали - Використання промокодів, UTM	- Частота взаємодій з повідомленнями - Частка позитивного фідбеку - Збереження / поширення матеріалів - NPS або інші індекси лояльності

Управління репутацією	Інформування	Залученість
- Швидкість реагування на кризу - Відповідність дій антикризовому плану - Тональність реакції аудиторії після відповіді - Зменшення негативу у згадках	- Кількість інформаційних матеріалів про продукт - Охоплення повідомлення - ER / ERR - інформаційного контенту - Кількість переходів за посиланням - Запити / реакції після ознайомлення	- Рівень залученості підписників (ER) - ER охопленої аудиторії (ERR) - Взаємодія зі Stories / інтерактивами / посиланнями - Кількість і тональність зворотного зв'язку - Кількість і тональність UGC - Охоплення та залученість під час акцій (наприклад, конкурсів)

Словничок комунікаційника

Охоплення – це кількість унікальних користувачів, які бачили ваш контент. Один користувач може побачити контент декілька разів, але охоплення цього не враховує.

Покази – те, скільки разів користувачі бачили ваш контент. Один користувач міг побачити вашу публікацію кілька разів, 1 перегляд – 1 показ.

ER (engagement rate) – рівень залучення. Показує, який відсоток ваших підписників провзаємодіяв з вашим контентом.

ERR (engagement rate reach) – це також рівень залучення, але не за кількістю підписників, а за охопленням. Ми дивимося на активність не всіх акаунтів, що підписалися на нас, а лише тих, які реально бачили наші пости.

Додаток Д

План комунікацій (шаблон діаграми Ганта)

Excel-файл для візуального планування активностей за напрямками, каналами та строками. Підходить як для внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій.

АНОТАЦІЯ

Ємельянова Анастасія Олександрівна

Студенка 4 курсу, групи СМК-46

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

«Перепони у впровадженні комунікаційних стратегій в сучасній Україні»

Дана робота зосереджується на вивченні поняття комунікаційна стратегія та її побудові. Суть полягає у виявленні етапів необхідних для її запровадження та пошуку спільних помилок, що призводить до неефективності або провалу в сучасному контексті України. Задля розробки практичних рекомендацій та допоміжних інструментів, що дозволить підвищити результативність.

Завданнями роботи було проаналізувати наукові підходи до поняття «комунікаційна стратегія», визначити основні етапи формування, провести емпіричне дослідження для виявлення труднощів, проаналізувати отримані дані та розробити практичний інструментарій для найпроблемніших етапів стратегії.

Основними етапами комунікаційної стратегії є аудит (аналіз попередньої діяльності організації), визначення цілей діяльності, дослідження та сегментація аудиторії, формування ключових повідомлень, вибір каналів комунікації, планування діяльності, антикризова підготовка, моніторинг.

Для емпіричного дослідження зазначених етапів було обрано поєднання кількісного та якісного методів, а саме: онлайн-опитування та якісне інтерв'ю з представницею сфери комунікацій. Даний підхід дозволив підтвердити кількісні дані з твердженнями з проведеного інтерв'ю.

Після аналізу отриманих даних було ідентифіковано найкритичніші етапи, які є найчастішою причиною неефективності стратегії. Це виявились: аудит, формування цілей, неузгоджене планування комунікаційної діяльності та моніторинг. Тому було розроблено практичний інструментарій для усунення помилок. Це гайд “Просто про аудит”, який дає список обов’язкових тем та орієнтовних питань для проведення аудиту та загальні рекомендації. Це чеклист

“Цілі та KPI’S”, який дозволяє визначити правильні показники ефективності для кожного типу цілей, задля формування конкретних та вимірюваних цілей, які можна проаналізувати на етапі моніторингу для корегування діяльності. Для покращення планування було розроблена таблиця Ганта, яка дає можливість комплексно спланувати підхід для реалізації стратегії.

У висновку отримуємо ідентифіковані необхідні етапи формування комунікаційної стратегії, визначено найпроблематичніші місця та розроблено допоміжний інструментарій, який сприятиме підвищенню ефективності.

ABSTRACT

“Obstacles to the implementation of communication strategies in modern Ukraine”

This work focuses on studying the concept of communication strategy and its construction. The essence is to identify the stages necessary for its implementation and search for common mistakes, which lead to inefficiency or failure in the modern context of Ukraine in order to develop practical recommendations and auxiliary tools that will increase efficiency.

The objectives of the work were to analyze scientific approaches to the concept of “communication strategy”, determine the main stages of formation, conduct empirical research to identify difficulties, analyze the data obtained, and develop practical tools for the most problematic stages of the strategy.

The main stages of the communication strategy are audit (analysis of the organization’s previous activities), the definition of activity goals, research, and segmentation of the audience, formation of key messages, selection of communication channels, activity planning, anti-crisis preparation, and monitoring.

For the empirical study of the above stages, a combination of quantitative and qualitative methods was chosen, namely: an online survey and a qualitative interview with a representative of the communications sector. This approach allowed us to confirm the quantitative data with the statements from the interview.

After analyzing the data obtained, the most critical stages were identified, which are the most common causes of strategy inefficiency. These turned out to be: audit, goal formation, inconsistent planning of communication activities, and monitoring. Therefore, a practical toolkit was developed to eliminate errors. This is the guide “Just About Audit”, which provides a list of mandatory topics and indicative questions for conducting an audit and general recommendations. This is the checklist “Goals and KPIs”, which allows you to determine the correct performance indicators for each type of goal, in order to form specific and measurable goals that can be analyzed at the monitoring stage to adjust activities. To improve planning, a Gantt chart was developed, which makes it possible to comprehensively plan the approach to implementing the strategy.

In conclusion, we identify the necessary stages of forming a communication strategy, identify the most problematic areas, and develop an auxiliary toolkit that will help increase efficiency.