

Стратегічні комунікації суду
або як досягти поставлених цілей

Зміст

Вступ.....	3
Чи потрібна суду ефективна комунікація?.....	4
Стратегічна і ефективна комунікація – що це?.....	6
Цінності – фундамент стратегічних комунікацій суду.....	7
Безпека і справедливість або для чого громадянам суд?.....	8
На яку справедливість мають право громадяни?.....	8
Як розробити комунікаційну стратегію суду.....	12
Дослідження.....	13
Формулювання гіпотез.....	13
Аналіз цільових аудиторій і status quo комунікацій з ними.....	14
Методи збору і аналізу інформації.....	14
Постановка комунікаційних цілей.....	20
Комунікаційні канали.....	22
Дія.....	29
Як повинен виглядати комунікаційний план?.....	34
Комунікація.....	35
Оцінка ефективності.....	39
Комунікації під час кризи.....	40
Що робити, якщо ви не досягли поставлених цілей?.....	41

Вступ

«Подорож у тисячу миль починається з першого кроку»

Лао Цзи

В країні, у якій відсутня довіра громадян до інституції, яка покликана захищати права і свободи громадян, не може бути справедливого і незалежного суду. Якщо у 2007 році 63,5% українців не довіряли судовій владі, то у 2009 на 12,2% більше - 75,7% громадян. Слід визнати, що український суд далекий від досконалого. Але його розвитку заважає, насамперед, не брак матеріальних ресурсів, а брак довіри і порозуміння.

Між українськими судами та суспільством історично склався комунікаційний вакуум. Існує «система», але ще не «влада». Вакуум успішно заповнюється вмілими «технологіями», які переслідують будь-чий інтереси, але не інтереси суспільства у справедливому суді. В результаті створюється замкнуте коло, яке можуть розірвати лише справжні лідери ціною надзусиль.

Цей посібник для лідерів. Цей посібник про те, як за допомогою ефективної комунікації досягати поставлених цілей. Він буде у нагоді всім, хто бажає постійно розвиватися і вдосконалювати суд, в якому працює. Оскільки ефективна комунікація передбачає безперервні зміни. Стратегічні комунікації допоможуть суду стати менш вразливим, позбутися незаконного впливу політиків, бізнесу та заручитися підтримкою своїх цільових аудиторій.

Посібник не знадобиться тим, хто вважає, що спілкуватися з громадянами – це не завдання суду; хто впевнений, що суду не потрібна довіра громадськості; хто вважає, що зміни у судовій системі залежать лише від політиків і кого влаштовує існуючий стан речей.

На сторінках посібника доступною мовою представляється базова модель стратегічних комунікацій, за допомогою якої можна розробити та реалізувати успішну комунікаційну стратегію суду та вирішити безліч нагальних проблем, які стоять перед інституцією.

Чи потрібна суду ефективна комунікація?

Незалежна і ефективна судова влада – базовий елемент демократії. Сьогодні ця теза не викликає жодних сумнівів. З часів оформлення Шарлем Монтескьє ідеї розподілу влади на законодавчу, виконавчу і судову пройшло майже 300 років, а питання створення незалежного і ефективного суду й досі в порядку денному.

Основна функція суду – здійснення правосуддя. Згідно з Європейською конвенцією з прав людини «кожен має право на **справедливий і публічний** розгляд його справи упродовж **розумного** строку **незалежним і безстороннім** судом, встановленим **законом**». Ця стаття встановлює вимоги до судочинства, на яке має право кожна людина. Роль держави – забезпечити це право.

В Україні діє складна система органів, які забезпечують реалізацію принципу верховенства права та права громадян на справедливий суд: Верховна Рада приймає закони, на підставі яких суди вирішують справи, державний бюджет, в якому закріплюється обсяг коштів для функціонування судів, Кабінет міністрів розпоряджається об'єктами державної власності, міністр юстиції бере участь у роботі Вищої кваліфікаційної комісії суддів, Парламент, Президент разом з органами суддівського самоврядування, кваліфікаційними комісіями беруть участь у формуванні суддівського корпусу, Державна судова адміністрація організаційно забезпечує суди тощо.

Однак центральну, ключову роль у здійсненні правосуддя відіграє суд як установа і суддя, який вирішує ту чи іншу справу. Для реалізації свого права громадяни звертаються саме до них.

Простих громадян зазвичай не цікавить рівень матеріального забезпечення суду, кількість залів судових засідань, ефективність роботи виконавчої служби. Вони цілком обґрунтовано хочуть, щоб незалежний і безсторонній суд публічно протягом розумного строку справедливо вирішив їх спір. І саме суд, а точніше його керівництво і часто конкретний суддя несуть юридичну і моральну відповідальність за дотримання перелічених вимог-стандартів, встановлених Європейською конвенцією.

Саме для забезпечення ефективного функціонування суду і необхідна стратегічна комунікація. Комунікація, яка допомагає вирішувати управлінські задачі суду і наближувати українське судочинство до європейських стандартів.

Криза довіри

На відміну від комерційних структур, які витрачають на маркетингові комунікації величезні бюджети, намагаючись втримати існуючих клієнтів і залучити нових; політичних партій і політиків, які налагоджують комунікацію заради перемоги на виборах і доступу до влади, державні установи, а особливо суди, на перший погляд, не мають мотивації перейматися стратегічними комунікаціями.

Спостереження за функціонуванням судів дозволяє виявити декілька причин цього. По-перше і на щастя, необхідність існування і монопольного становища судів у вирішенні суперечок не оспорується. По-друге, судді досить серйозно захищені від неправомірного і передчасного звільнення у порівнянні з представниками інших професій. По-третє, за неповагу до суду передбачена юридична відповідальність. По-четверте, завжди легше знайти винного у проблемах суду, аніж опанувати новий для судів напрямок діяльності.

Але найважливішою є інша причина – історично так склалося, що в Україні суди комунікаційно віддалені від суспільства, від їх основної аудиторії – громадян. Якщо громадяни дають мандат довіри політикам на виборах, бачать як обрані ними політики призначають урядовців, то свій зв'язок з судами і працюючими в них суддями громадяни **не**

відчувають. Так як, наприклад, керівник, який не спілкується з підлеглим чи партнери по бізнесу, які не комунікують між собою. Яка в них буде довіра один до одного?

Цей комунікаційний вакуум викликає кризу взаємної довіри суспільства і суддів. Кризу, в умовах якої суди надзвичайно легко піддаються впливу з боку можновладців, які часто використовують технологічно набагато краще налаштований механізм комунікації з громадянами з метою дискредитації суду або окремих працівників судової системи. Цей інформаційний вакуум робить суди надзвичайно вразливими.

Тому мотивація налагоджувати ефективні комунікації лежить на поверхні – задоволення власних потреб. Замкнуте коло залежності і вразливості судів може розірвати лише підтримка цінностей незалежного і справедливого суду з боку тих, кого не можуть «зняти з посади» - суспільства.

Всі хочуть працювати в успішному колективі процвітаючої установи, всім важливо що про них думають сусіди, родичі, друзі, всім важливо бути позбавленими політичного впливу. І, нарешті, всі хочуть отримати справедливе судові рішення у випадку судового процесу щодо себе. І судді, і працівники апарату суду.

Нижче перелічені лише деякі з задач суду, які можна вирішити за допомогою ефективної комунікації.

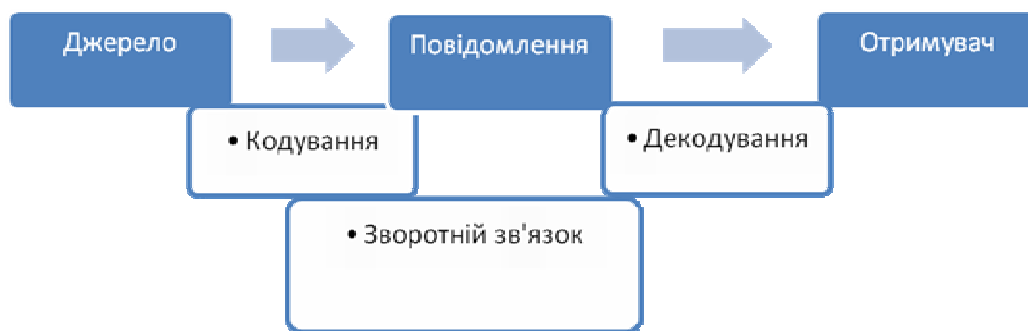
- Запровадження законодавчих змін, конче необхідних судовій системі.
- Підвищення якості представництва інтересів сторін в суді.
- Оптимізація роботи апарату суду.
- Підвищення обізнаності відвідувачів суду про судові правила і процедури.
- Підвищення ефективності роботи суддів і працівників суду.
- Забезпечення підтримки (і впливу) громадськості у вирішенні проблем судової системи органами законодавчої та виконавчої влади.
- Підвищення престижності професії судді і працівника апарату суду.
- Підготовка якісних кадрів для роботи у суді.
- Покращення репутації суду в суспільстві.
- Ефективне управління кризовими ситуаціями тощо.

Стратегічна і ефективна комунікація – що це?

Слово комунікація прийшло в наш лексикон з англійської, а в англійську – з латині (лат. communicare, англ. communication). Дослівно воно означає «спілкування, перебування у зв'язку, взаємодія, поєднання».

Комунікація – це процес обміну інформацією між двома і більше людьми.

Найпростіша модель комунікації – це «джерело (відправник), яке відправляє повідомлення отримувачу, а взамін отримує реакцію – так званий зворотній зв'язок».



Ефективна (успішна) комунікація – це результативний процес обміну інформацією. Він завжди завершується взаєморозумінням, згодою між сторонами і (що важливо для джерела інформації) зміною у свідомості та/або поведінці отримувача інформації. Це може проявлятися у підвищенні обізнаності щодо певної теми, підвищенні довіри до явища, формуванні певного іміджу (образу) в очах аудиторії, діях або утриманні від дій з боку отримувача інформації. Тобто результатом ефективної комунікації завжди є **бажані зміни у свідомості чи поведінці** співрозмовника, які допомагають досягати поставлених перед організацією цілей.

Стратегічна комунікація – це системна комунікація, орієнтована на встановлення довгострокових взаємозв'язків між організацією, її зовнішніми і внутрішніми аудиторіями, які допомагають досягати організаційних цілей. Стратегічна комунікація орієнтована не стільки на короточасні потреби/бажання цільових аудиторій скільки на їх цінності. Стратегічна комунікація нерозривно пов'язана з управлінськими процесами: планування, регулювання, контролю. Очевидно, що її успіх залежить не лише від ефективності комунікації, але й від ефективності основної діяльності організації.

Отже, ефективна – це результативна комунікація, стратегічна – це системна, спланована комунікація, заснована на цінностях і принципах ефективного управління.

Цікаво: У Сполучених Штатах Америки стратегічна комунікація визначена на державному рівні як: спрямовані зусилля Уряду США на розуміння та залучення ключових аудиторій до створення, посилення чи збереження умов, сприятливих для задоволення інтересів, політики, цілей Уряду США через використання скоординованих програм, планів, повідомлень та продуктів, які синхронізовані з діями всіх владних інструментів.

Оскільки задача комунікації – досягти взаєморозуміння із «співрозмовником», отримавши бажаний для себе результат, відправник кодує інформацію (повідомлення) за допомогою символів, знаків, які переводять ідею «на мову» отримувача відповідно до цілей комунікації, поставлених відправником. У якості кодів можуть використовуватися слова письмової і усної мови, візуальні образи, звуки, колір, жести тощо.

Закодована ідея – те, що джерело хоче повідомити отримувачу, називається **повідомленням**.

Окрім змісту повідомлення важливо хто, коли і як передає його отримувачу – через телебачення, особисту зустріч, газету, журнал, публічний виступ тощо. Засоби передачі повідомлення називаються **каналами комунікації**.

Отримувач повідомлення вочевидь є важливим для відправника, оскільки від того що він подумає, зробить чи не зробить залежить досягнення цілей організації відправника. Група отримувачів (осіб), об'єднана спільними ознаками і характеристиками, називається **цільовою аудиторією**.

Цільових аудиторій у організацій може бути багато. У комерційних організацій, наприклад, цільовими аудиторіями можуть бути: існуючі клієнти (сегментовані, наприклад, за кількістю здійснених покупок, загальною вартістю куплених товарів тощо), потенційні клієнти (жінки/чоловіки, віком від 18 до 25 років з середнім і вище середнього рівнем доходу, які зацікавлені, скажімо, спортом), державні органи, дилери, журналісти спеціалізованих видань тощо.

У окремо взятого суду також може бути багато цільових аудиторій. Це й студенти юридичних ВНЗ, і Верховна Рада, Міністерство юстиції, правоохоронні органи, науковці, відвідувачі суду – учасники судових процесів, потенційні учасники судових процесів тощо.

Одночасна комунікація з усіма цільовими аудиторіями не є ефективним використанням ресурсів організації, які завжди є обмеженими. Тому з усього спектру цільових аудиторій виділяють пріоритетні (ключові), на яких концентрують увагу під час комунікації протягом певного періоду. Пріоритетність аудиторій визначається управлінськими пріоритетами – основними задачами, які необхідно вирішити протягом певного часу.

Процес визначення цільових аудиторій та пріоритетних цільових аудиторій є надзвичайно важливим для стратегічної комунікації.

Відправник (джерело), отримувач, повідомлення, кодування інформації, комунікаційні цілі і задачі, цільова і пріоритетна цільова аудиторія – це базові елементи стратегічної комунікації.

Цінності – фундамент стратегічних комунікацій суду

Стратегічна комунікація завжди орієнтована на життєві цінності цільової аудиторії: свободу, незалежність, прагнення до успіху, гордість, кохання, віру тощо. На відміну від зосередження лише на тактичних інтересах, потребах і бажаннях, орієнтація на цінності допомагає встановити довгострокове взаєморозуміння і ефективну комунікацію з цільовими аудиторіями.

Іншими словами, для взаємної довіри недостатньо просто дати технічну можливість цільовій аудиторії щось зробити (для комерційних структур – купити товар, для державних установ – звернутися з заявою). Важливо встановити емоційний контакт з аудиторією через шире поділяння її цінностей. Тоді навіть тимчасові складнощі і проблеми не похитнуть загальної довіри до інституції.

Компаніям важливо визначити ієрархію цінностей їх цільових аудиторій і передати їм повідомлення про те, що той чи інший продукт/послуга відповідає цим життєвим цінностям, розвиває їх. Так, наприклад, деякі виробники паперу підкреслюють, що їх товар вироблений із вторинної сировини, тим самим звертаючись до прибічників руху за чисте навколишнє середовище. Маркетологи жувальних гумок продають не просто гумку, а приємне спілкування

з коханими. Продавці дорогих автомобілів та годинників – не стільки красивий дизайн, скільки статус, відчуття успішної самореалізації.

Команді суду, відповідальній за розробку комунікаційної стратегії, доведеться дослідити і сформулювати основні цінності кожної з цільових аудиторій суду. Вони можуть різнитися. Наприклад, цінності працівників правоохоронних органів будуть відрізнятися від цінностей місцевої влади чи цінностей адвокатів. Від того, наскільки комунікація суду відповідатиме цінностям його цільових аудиторій, залежить ефективність комунікаційної взаємодії.

Водночас, будь-яка організація, в тому числі суд, не повинна бездумно підлаштовувати свої комунікації під цінності інших організацій/осіб, які не відповідають її власним цінностям. Більше того, враховуючи суспільну значимість суду і специфіку судочинства (вирішення конфліктів – часто конфліктів цінностей), він зобов'язаний формувати належні цінності у аудиторій, з якими комунікує. При цьому з повагою ставитися до цінностей інших осіб і враховувати їх у своїй комунікації.

Безпека і справедливість або для чого громадянам суд?

Суд виник як інструмент вирішення спорів у суспільстві. На відміну від вирішення конфліктів за допомогою індивідуальної розправи, суди вселяли в громадян відчуття безпеки і сталості суспільних відносин, їх передбачуваності.

Відомий психолог Абрахам Маслоу відзначав, що потреба в безпеці є однією з основних людських потреб. Безпека посідала другу сходинку у відомій «Піраміді Маслоу» - в ієрархії людських потреб після фізіологічних. На його думку, потреба жити в безпечному світі і відчувати себе в безпеці є первинною по відношенню до потреб приналежності до суспільства, кохання, поваги, пізнання, гармонії, самоактуалізації тощо.

Маслоу першим пов'язав з безпекою справедливість і відзначив, що несправедливість робить світ непередбачуваним і небезпечним. За його словами, справедливість, так само як і свобода слова, порядок, чесність є передумовою для задоволення основних людських потреб. Іншими словами, без справедливості виникає велика загроза можливості задоволення основних людських потреб, а значить і існування людини.

Суд покликаний забезпечувати захист прав і свобод громадян. А громадяни **шукають у суді відчуття безпеки** (в розумінні сталості, передбачуваності) і справедливості.

На яку справедливість мають право громадяни?

Саме справедливості бажає кожен, хто звертається до суду. І хоча для пересічних громадян, які не обізнані з принципом верховенства права, правової визначеності, не обізнані в строках позовної давності справедливість видається дуже суб'єктивною категорією, держави-члени Ради Європи, а згодом і Європейський суд з прав людини виробили зрозумілі критерії справедливого суду. Ці гарантії закладені у ст. 6 Європейської конвенції з прав людини – право на справедливий суд: доступність правосуддя, незалежність і безсторонність суду, публічність судового розгляду і розумність строків розгляду справи.

Цікаво: Чи обізнані громадяни, які проживають на території, на яку поширюється юрисдикція вашого суду, з ознаками справедливого суду?

Доступність правосуддя

Доступність правосуддя передбачає організаційну і процесуальну можливість кожного звернутися до суду за вирішенням своєї справи.

Доступність – це надзвичайне широке поняття в тлумаченні Європейського суду з прав людини. Воно включає в себе фізичну (територіальну) наближеність судів до населення, раціональну організацію роботи судів, надання кваліфікованої юридичної допомоги незабезпеченим верствам населення, особливо у кримінальних справах, розумні правила і

процедури (відсутність затягування, бюрократизму, розумність судових витрат), які не зводять нанівець суть права на справедливий суд.

Очевидно, що якщо людині потрібно проїхати 200-300 кілометрів, щоб дістатися до суду, канцелярія в суді працює на прийом позовних заяв 2 рази на тиждень, особа не може зрозуміти жодного слова з ухвали судді і у неї немає грошей на компетентного представника чи на сплату судових витрат, в суді немає столу, на якому можна скласти клопотання, виникає питання – чи забезпечено їй доступ до правосуддя на належному рівні? Чи буде людина впевнена, що збережена її основна цінність – справа буде вирішена справедливо? Чи буде вона поважати суд?

Красномовно про доступність до правосуддя сказав Європейський суд з прав людини у справі *Bellet v. France*. Суд зазначив, що *„стаття 6 § 1 Конвенції містить гарантії справедливого судочинства, одним з аспектів яких є доступ до суду. Рівень доступу, наданий національним законодавством, має бути достатнім для забезпечення права особи на суд з огляду на принцип верховенства права в демократичному суспільстві. Для того, щоб доступ був ефективним, особа повинна мати чітку практичну можливість оскаржити дії, які становлять втручання у її права“*.

Незалежність і безсторонність суду

Очевидно, що незалежність і безсторонність суду є чи не головним фактором справедливості судового розгляду. Навіть якщо з фізичною і процесуальною доступністю суду немає проблем, якщо вашу справу розглядає упереджений склад суду, справедливості годі й чекати.

Відповідно до усталеної практики Європейського суду наявність безсторонності повинна визначатися за суб'єктивним та об'єктивним критеріями. У справі *„Pullar v. United Kingdom“* Суд розтлумачив ці критерії. *«По-перше, потрібно встановити, що суд був суб'єктивно безсторонній, тобто жоден із його членів відкрито не проявляв упередженість та особисту зацікавленість. Особиста безсторонність презюмується доти, доки не буде доведено інше. По-друге, суд повинен бути об'єктивно безсторонній, тобто передбачається існування достатніх гарантій, щоб виключити будь-які сумніви щодо цього“*.

Цікава ілюстрація важливості безсторонності суду у справі Європейського суду *«Білуха проти України»*. Заявниця скаржилася на небезсторонність суду у вирішенні її справи, оскільки відповідач по справі безкоштовно встановив на вікнах в суді ґрати і передав в користування суду комп'ютер. Суд підтвердив побоювання пані Білухи щодо небезсторонності голови суду зазначивши, що вони були об'єктивно виправданими.

Об'єктивний критерій безсторонності суду був сформульований ще в 1924 році головою Верховного суду Великобританії Лордом Хьюартом. Розглянувши скаргу на небезсторонність суду першої інстанції, в якому помічник (!) судді у відставці був членом юридичної фірми, яка вела цивільну справу проти пана Маккарті, в той час як цей суддя разом з колегами визнав Маккарті винним у скоєнні злочину, Лорд Хьюарт дійшов висновку, що навіть враховуючи той факт, що за словами суддів вони не консультувалися зі своїм помічником при прийнятті рішення, зі сторони виглядало так, що помічник судді міг вплинути на прийняття рішення, тому суд не можна вважати безстороннім. Тобто в цьому випадку не мало значення що відбувалося насправді, а було важливим те, як це виглядало для стороннього глядача. Лорд Хьюарт сказав, що **«це не просто важливо, а надзвичайно важливо, щоб правосуддя не лише здійснювалося, але й явно та безумовно виглядало так, що воно здійснюється»**. Пізніше цю концепцію з англійського права запозичив і Європейський суд з прав людини, який у справах *„Де Куббер проти Бельгії“* (26 жовтня 1984 року, п. 26), *«Кастілло Альгар проти Іспанії“* (8 жовтня 1998 року, п. 45) зазначив, що **«Важливим питанням є довіра, яку суди повинні вселяти в громадськість, в тому числі й в обвинувачених, у демократичному суспільстві»**.

Таким чином суд не лише може, але й зобов'язаний «вселяти довіру» щодо своєї незалежності і безсторонності.

Розумні строки розгляду справи

Затягування у здійсненні правосуддя – відмова у правосудді (Justice delayed is justice denied). Цей принцип бере свій початок з Великої хартії вольностей 1215 року, яка проголошувала заборону на відкладення здійснення правосуддя.

Статтею 6 Конвенції гарантується право на розгляд справи судом у "розумні строки". У своїй практиці Суд підходить до цієї проблеми дуже індивідуально. Разом із тим, були встановлені певні критерії, в світлі яких слід оцінювати тривалість провадження. Це: складність справи; поведінка заявника; дії відповідних органів. Строки судового розгляду аналізувались судом у справі *"Странніков проти України"*. Суд дійшов висновку, що тривалість оскаржуваного процесу була надмірною та не відповідає вимозі „розумності строку“.

У вказаній справі заявник звернувся до суду з позовом про визнання його засновником підприємства-відповідача та відшкодування моральної шкоди. Судовий процес у справі було розпочато у травні 1995 року. Після розгляду усіх документів, які були йому надані, Суд дійшов висновку, що у справі загальна тривалість оскаржуваного процесу є надмірною та не відповідає вимозі „розумності строку“. Суд наголосив, що оскаржуваний процес закінчився 26 січня 2004 року, коли заявнику була виплачена заборгованість. Таким чином, провадження тривало близько 8 років та 8 місяців для 4 інстанцій (включаючи інстанції виконання), тобто близько 6 років та 4 місяців після визнання Україною права особи на подання індивідуальної заяви до Суду.

Справа *„Науменко проти України“* також розглядалась Судом на предмет „розумності строку“ судового розгляду скарг заявниці, що стосувались отримання нею соціальних пільг та пенсії як ліквідатора наслідків аварії на ЧАЕС.

Суд, оцінюючи тривалість провадження у справі заявниці в світлі встановлених своєю практикою критеріїв, дійшов висновку, що поведінка заявниці протягом розгляду справи була належною. Також Суд зазначив, що провадження щодо отримання компенсації було наслідком зменшення розміру пенсії заявниці та позбавлення її пільг, наданих їй як ліквідатору наслідків аварії на Чорнобильській АЕС. В світлі цих обставин та враховуючи складне фінансове становище заявниці та стан її здоров'я, розгляд справи мав для неї безсумнівно важливе значення. Суд наголосив на тому, що для заявниці було життєвою необхідністю вимагати скорішого вирішення її скарг.

Враховуючи тривалість провадження після 11 вересня 1997 року (5 років, 8 місяців і 1 день), Суд дійшов висновку, що при вирішенні справи заявниці мала місце необґрунтована затримка і у цій справі мало місце порушення статті 6 § 1 Конвенції у тому сенсі, що "цивільні права" заявниці були визначені з порушенням "розумного строку".

Публічність судового розгляду

Публічний процес є невід'ємною гарантією дотримання прав людини при здійсненні судочинства. Як наголошує у своїй практиці Європейський суд, публічний характер судового розгляду захищає заявників від таємного, не підконтрольного суспільству правосуддя. Це також один зі способів покращення довіри до діяльності судових органів. Роблячи процес здійснення судочинства прозорим, публічність сприяє досягненню цілей п. 1 ст. 6 Конвенції, а саме забезпеченню справедливого судового розгляду (справа *«Аксен проти ФРН»*).

Відкритість судових засідань може обмежуватися, проте таке обмеження слід відрізнити від його порушення. Як зазначається в Конвенції, публічний розгляд може обмежуватися в інтересах моралі, громадського порядку чи національної безпеки в демократичному суспільстві, якщо того вимагають інтереси неповнолітніх або захист приватного життя сторін,

або – тією мірою, що визнана судом суворо необхідною, – коли за особливих обставин публічність розгляду може зашкодити інтересам правосуддя.

Судове рішення проголошується публічно, але преса і публіка можуть бути не допущені в зал засідань протягом усього судового розгляду або його частини в інтересах моралі, громадського порядку чи національної безпеки в демократичному суспільстві, якщо того вимагають інтереси неповнолітніх або захист приватного життя сторін, або – тією мірою, що визнана судом суворо необхідною, – коли за особливих обставин публічність розгляду може зашкодити інтересам правосуддя.

Виконання судових рішень

Виконання будь-якого судового рішення є невід’ємною стадією процесу правосуддя, а отже, має відповідати вимогам ст. 6 Конвенції. Як наголосив Європейський суд у рішенні, ухваленому 7 травня 2002 р. у справі «*Бурдов проти Росії*», виправдання неможливості виконання судового рішення відсутністю фінансування є неприпустимим для держави.

Поза сумнівом, вирішення справи в суді без невиправданого і необґрунтованого зволікання є запорукою ефективного захисту особою своїх прав. Водночас судовий захист, як і діяльність суду, не може вважатися дієвим, якщо судові рішення не виконуються або виконуються неналежним чином і без контролю суду за їх виконанням.

Пункт 1 ст. 6 Конвенції гарантує кожному право на звернення до суду з позовом стосовно його прав та обов’язків цивільного характеру. У справі “*Горнсбі проти Греції*” Європейський суд зазначив, що виконання рішення, ухваленого будь-яким судом, має розцінюватись як складова частина судового розгляду.

У справі “*Вараніца проти України*” Європейський суд зазначив, що відсутність коштів у підприємства державної форми власності не може виправдати затримку виконання судового рішення.

Слід зауважити, що у справі “*Півень проти України*” Європейський суд констатував порушення ст. 6 Конвенції та зазначив, що невиконання судового рішення не може бути виправдане недоліками законодавства, які унеможливають його виконання. У цій справі Європейський суд дійшов висновку про відсутність у законодавстві України нормативної бази щодо завдань, покладених на органи виконавчої влади, і констатував порушення п. 1 ст. 6 Конвенції.

Невиконання рішення державного суду не може бути виправдане і відсутністю бюджетних видатків. У справі “*Шмалько проти України*” Європейський суд констатував, що орган державної влади не має права посылатися на брак коштів, щоб виправдати невиконання судового рішення про виплату боргу.

Перелічені елементи є основними складовими права кожного на справедливий суд. Це стандарти, сповідуючи які суд може налагодити ефективну комунікацію з своїми цільовими аудиторіями, бо вони дають сприяють задоволенню основних потреб і цінностей громадян – безпеки і справедливості. Складові справедливого суду слід враховувати представникам судової системи у стратегічному плануванні і реалізації своєї комунікаційної діяльності. Є й інші специфічні потреби у цільових аудиторій суду. Наприклад, захищеність свідків, захист неповнолітніх, право громадян на отримання інформації про суспільно важливі справи тощо. Усвідомлення потреб і цінностей своїх цільових аудиторій суддями і працівниками суду є надзвичайно важливими для досягнення взаєморозуміння.

Очевидно, що забезпечення стандартів справедливого суду залежить від багатьох суб’єктів – не лише від суду. Саме про те як заручитися їх підтримкою за допомогою ефективної комунікації і піде мова у наступних розділах цього посібника.

Як розробити комунікаційну стратегію суду

Сьогодні комунікації окремо взятого суду – це зазвичай спонтанні ідеї щодо спілкування з цільовими аудиторіями з «висоти власного польоту» або несвідома комунікація певних повідомлень. І перші і другі зазвичай тільки ускладнюють взаєморозуміння і знижують рівень інституційної довіри.

Декілька типових ідей від представників судів. *«Давайте видамо кольорову брошуру для громадян з історією нашого суду»* - при всій повазі, історія – це останнє, що цікавить громадян у суді. Або ж *«Розмістимо через знайомого редактора комунальної газети (як варіант - у професійному юридичному виданні) інформацію щодо статистики розглянутих справ. Будемо підвищувати довіру громадян до суду»* - першу вже 20 років ніхто не читає, а друге читають виключно юристи, довіру яких газетною статистикою не сформуєш.

Інша історія – несвідома комунікація. Наприклад, через марку авто, яким їздить суддя, через зовнішній вигляд, зачіску, годинник, модель мобільного телефону, манеру спілкування очевидцям комунікуються певні повідомлення – щодо його статків, уподобань, рівня розвитку, ввічливості тощо. Якщо вони відповідають цінностям осіб, яким комунікуються, в них виникає емоційний зв'язок – вони позитивно оцінюють ті чи інші ознаки, хочуть бути схожими на суддю тощо. Якщо ж протирічать їм – внаслідок такої несвідомої комунікації «співрозмовники» ще більше віддаляються один від одного, втрачають довіру.

Довіра до суду як до інституції – це не лише довіра до голови суду чи навіть до суддів, а довіра до усіх складових/суб'єктів інституції і довіра до виконання інституцією покладених на неї функцій. Численність факторів, які впливають на взаємозв'язок інституції (суду) з її аудиторіями – ефективність комунікації – пояснює необхідність у виробленні спеціальної стратегії, якій слідуватимуть усі, хто тим чи іншим чином передає цільовій аудиторії повідомлення, асоційовані з судом.

Процес розробки комунікаційної стратегії будь-якої організації нерозривно пов'язаний з організаційним менеджментом і плануванням її діяльності. Оскільки комунікації зазвичай є похідними від основної діяльності, надзвичайно важливо впроваджувати сучасні стандарти управління в роботі суду (як суддівського корпусу, так і апарату суду).

Комунікаційні цілі і задачі формуються виходячи з управлінських пріоритетів діяльності суду як установи. Відповідно до поставлених цілей визначаються пріоритетні цільові аудиторії та ключові повідомлення.

Основні етапи розробки комунікаційної стратегії суду

Слід зрозуміти, що комунікаційна стратегія – це не документ. Це, насамперед, бачення руху у сфері комунікацій на найближчі півроку-рік-два. Однією з найвідоміших і водночас найпростіших систем планування і реалізації комунікаційних проектів є система RACE.

Абревіатура з перших літер слів англійською: R – Research (дослідження: аналіз аудиторій, каналів комунікації, постановка цілей і задач), A – Action (дія: розробка конкретних комунікаційних програм і повідомлень), C – Communication (спілкування: безпосередньо комунікаційна діяльність), E – Evaluation (оцінка: оцінка ефективності і внесення коректив).

Дослідження

Дослідницький етап відповідає на питання «Для чого спілкуватися?» «З ким спілкуватися?», «Як спілкуватися?». Він включає в себе визначення і аналіз цільових аудиторій, їх відношення до конкретної інституції або особи, процесу. На етапі дослідження визначається характер і комунікаційні джерела (канали), яким довіряє аудиторія і через яких можна донести до неї необхідне повідомлення, проводиться комунікаційний аудит. Результатом дослідницького етапу є також сформульовані цілі комунікації, стратегічні комунікаційні повідомлення і критерії оцінки досягнення комунікаційних цілей.

Дія

На цьому етапі розробляються концепції конкретних комунікаційних кампаній (проектів/програм), їх задачі і плани реалізації. Визначаються відповідальні за їх впровадження на наступному етапі, а також критерії оцінки цих програм. Іншими словами, складається комунікаційний план.

Комунікація

Комунікація – етап впровадження запланованих комунікаційних програм в життя. Зазвичай на цьому етапі потрібен оперативний координатор, який слідкуватиме за ефективною реалізацією комунікаційної діяльності.

Протягом комунікаційного етапу все, що відбувається навколо, порівнюються з планом і оцінюється на відповідність загальним цілям комунікації, цінностям цільових аудиторій – в оперативному режимі.

Оцінка ефективності

Якщо оперативна оцінка відповідності комунікацій запланованій стратегії здійснюється на попередньому етапі, ґрунтовний аналіз ефективності комунікації реалізовується після проходження певних етапів кампанії, наприкінці комунікаційних програм або під час криз.

Оцінюються ефективність досягнення запланованих комунікаційних задач і цілей, аналізуються зміни, що відбулися внаслідок комунікації, у разі необхідності вносяться корективи у комунікаційну стратегію і розробляються рекомендації на майбутнє.

Хто бере участь у розробці комунікаційної стратегії?

Розробляти комунікаційну стратегію повинні три категорії осіб: ті, від кого залежить забезпечення майбутньої комунікації ресурсами (як матеріальними, так і нематеріальними) – зазвичай керівники інституцій; ті, хто буде впроваджувати комунікаційну діяльність – керівництво, спеціалісти із зв'язків з громадськістю суду; і нарешті – бажано сторонні експерти з комунікацій, які не належать до суду, а тому можуть об'єктивно і фахово оцінити стан справ і перспективи.

Надзвичайно важливо, щоб основні ідеї комунікаційної стратегії були донесені до всіх працівників суду, оскільки як ми вже з'ясували, всі вони свідомо або ні виступають передавачами інформації від суду до його цільових аудиторій. Від розуміння необхідності у саме такій комунікаційній стратегії залежить успішність її впровадження.

Дослідження

Проведення досліджень – перший і надзвичайно важливий етап розробки комунікаційної стратегії суду. В результаті досліджень формулюються комунікаційні цілі, які визначають подальшу стратегію комунікацій суду, визначаються базові показники ефективності, з якими буде порівнюватися стан комунікацій після реалізації комунікаційних програм (кампаній).

Формулювання гіпотез

Перед тим як приступити до проведення комунікаційних досліджень необхідно визначити цілі інституції (суду), які мають комунікаційний елемент і можуть вирішуватися (в тому числі) за допомогою комунікацій. Комунікаційна стратегія завжди має спиратися на загальні цілі інституції, інакше навіть успішно реалізовані комунікаційні кампанії не приведуть до бажаних змін.

Наприклад, однією з цілей суду (хоча й тактичних) може бути зменшення кількості позовів від соціально незахищених осіб – дітей війни, які подаються безпосередньо в канцелярію суду. Масові позови від цієї категорії осіб у 2010-2011 рр. фактично блокували роботу судів. Або, скажімо, пріоритетною ціллю суду може бути підвищення якості процесуальних документів,

які подаються громадянами (або їх представниками – професійними юристами). Ще одним реальним пріоритетом для українських судів може бути збільшення фінансування чи зменшення витрат судової системи. Пріоритетів може бути безліч – прийняття прогресивних законопроектів, покращення фізичного доступу громадян до суду, підвищення ролі, яку суд грає у вирішенні проблем громади тощо. Головне – визначити декілька (оптимально до 5) організаційних цілей і роль комунікацій в їх досягненні. Часто це зводиться до відповіді на головне питання – «Що потрібно змінити у свідомості або поведінці певних (яких?) осіб для досягнення поставленої цілі». В результаті з’явиться декілька гіпотез, які і потрібно підтвердити/спростувати, розвинути за допомогою досліджень.

Наприклад, для зменшення кількості позовів від «дітей війни» може бути висунуто декілька гіпотез: необхідно прийняття рішення Верховною Радою України чи Кабінетом міністрів про процедуру здійснення виплат; збільшення подання позовних заяв по пошті, без фізичного відвідування суду і блокування його роботи. Для підвищення якості процесуальних документів: підвищення обізнаності громадян, у яких немає професійного представника, про правила складання процесуальних документів; підвищення обізнаності громадян про діяльність приймалень з надання безкоштовною юридичної допомоги, запровадження спецкурсів у місцевих ВНЗ, які готують юристів, з особливостей підготовки окремих процесуальних документів тощо.

Іншими словами, слід зрозуміти де кількісно і якісно інституція знаходиться на даний момент, де вона хоче знаходитися через 6-12-24 місяці і яка роль комунікацій в досягненні цих цілей. Усвідомивши можливі пріоритети комунікаційної взаємодії, можна переходити до аналізу цільових аудиторій.

Аналіз цільових аудиторій і status quo комунікацій з ними

Кінцевою метою комунікаційної взаємодії є зміна у свідомості чи поведінці отримувача інформації – цільової аудиторії. Саме тому цільова аудиторія (група осіб, об’єднана спільними ознаками) є надзвичайно важливим елементом планування комунікаційної взаємодії.

Що потрібно знати про цільову аудиторію:

- 1) її базові соціально-демографічні характеристики (стать, вік, регіон проживання, рівень доходів тощо);
- 2) цінності цільової аудиторії (що для неї первинно – дійсно важливо);
- 3) професійне становище – посаду, особливості професійної діяльності;
- 4) інтереси, важливі для комунікаційної взаємодії;
- 5) джерела впливу на цільову аудиторію і канали, яким вона довіряє (хто має вплив на аудиторію, до кого прислухається, яким каналам вона довіряє);
- 6) відношення цільової аудиторії до об’єкта комунікації;
- 7) інші ознаки і характеристики, важливі для комунікаційної взаємодії;
- 8) що інституція очікує від цільової аудиторії – дію, утримання від дії, зміну розуміння тощо.

Не заглиблюючись у деталі дослідницьких методологій, тут і далі ми надамо оглядову інформацію щодо найбільш поширених методів збору інформації, аналізу отриманих даних та інформаційних продуктів, які можна розробити з їх допомогою. Ці методи можуть використовуватися і для аналізу цільової аудиторії суду.

Методи збору і аналізу інформації

Спостереження

Спостереження передбачає реєстрацію подій очевидцем. Спостереження бувають безконтрольними і такими, що контролюється (структуровані, формалізовані). Вони можуть проводитись у природних і лабораторних умовах, за участі спеціаліста та без його активної участі – зі сторони.

Як правило, спостереження використовується для збору емпіричних даних на початковому етапі і допомагає визначити необхідність у подальших дослідженнях. Незважаючи на це, часто спостереження і аналізу отриманих даних цілком достатньо для перевірки сформульованих раніше гіпотез. Наприклад, за допомогою спостереження можна визначити особливості поведінки відвідувачів суду – коли вони найчастіше приходять до суду протягом дня, як ведуть себе, які запитання ставлять, до яких кабінетів звертаються, скільки часу проводять в суді, скільки разів повертаються тощо. До структурованого спостереження можна віднести й, наприклад, фіксацію телефонних звернень цільової аудиторії до суду або звернень аудиторії до веб-сайту суду тощо.

Одним з реальних прикладів використання методу спостереження з метою визначення і аналізу цільових аудиторій суду є проведене у 2010-2011 рр. дослідження телефонних звернень до суду¹. Дослідження проводилося в рамках планування комунікаційних стратегій декількох судів і було ініційоване для більш глибокого розуміння цільових аудиторій суду, їх потреб та інтересів, особливостей поведінки, а також особливостей телефонного зв'язку як каналу комунікації з ними.

Збір інформації проводився шляхом фіксування працівниками суду телефонних дзвінків і заповнення формалізованих анкет. В результаті були отримані дані щодо того хто телефонує в суд (більше 80% - прості громадяни – сторони або представники сторін), які потреби у абонентів (види запитів), скільки часу витрачається на один телефонний дзвінок, скільки дзвінків залишають без відповіді тощо. Отримані дані стали фундаментом для формулювання цілей і планування комунікаційних кампаній.

Ще одним прикладом використання спостережень для планування комунікаційної діяльності є проекти з громадського моніторингу діяльності судів². Волонтери громадських організацій фіксували відповідність судів попередньо визначеним критеріям (наявність інформаційних стендів, пристосованість приміщень судів для належного прийому громадян, поведінка суддів у процесі тощо). В результаті суди отримали дані незалежних спостерігачів, які можна було використати для планування своїх комунікацій.

Аналіз документів

Збір і аналіз документальних джерел є також надзвичайно важливим способом збору інформації. До документів можна віднести й публікації в засобах масової інформації, блогах, форумах та інших ресурсах в інтернеті.

Найбільш корисні дані можна отримати за допомогою методу контент-аналізу – переводу текстової інформації у кількісні показники за заздалегідь заданими критеріями.

Для визначення цільових груп серед парламентарів, наприклад, можна провести контент-аналіз раніше поданих ними законопроектів. Це допоможе визначити коло осіб, яким є сенс комунікувати свої законотворчі ініціативи. Для визначення прогалин у знаннях позивачів можна вдатися до аналізу позовних заяв. Отримана інформація допоможе точно сформулювати зміст подальшої комунікації.

Цікавим для аналізу документом є судова статистика, дані з якої можуть бути використані для визначення, аналізу, сегментації цільової аудиторії (хто звертається до суду, з якими

¹ Дослідження проведене у 10 судах за підтримки Проекту USAID «Україна: верховенство права»

² Моніторинг здійснювався громадськими організаціями за підтримки Проекту USAID «Україна: верховенство права»

проблемами, чи користуються послугами професійних представників, які результати розгляду справ тощо), постановки вимірюваних цілей, заснованих на кількісних показниках (зменшення кількості звернень по певним категоріям справ до «xxx», зменшення кількості неякісних позовних заяв до «xxx» тощо).

Медіа-аналітика

Кількісний і якісний аналіз медіа (друковані та електронні засоби масової інформації, соціальні мережі, блоги тощо) є важливим методом комунікаційних досліджень. Суть його полягає у визначенні медіа, які є джерелом інформації для цільової аудиторії, кількісному та якісному аналізу матеріалів, які виходять у цих медіа. Базовим кількісним показником є кількість опублікованих матеріалів, типовим якісним показником – їх тональність.

Першим кроком є визначення і структурування медіа, які планується аналізувати. Основний критерій – рівень довіри цільової аудиторії до того чи іншого медіа і відповідність комунікаційним цілям. Наприклад, якщо ви хочете визначити ступінь компетентності журналістів провідних національних ЗМІ у висвітленні інформації про суд, до вибірки ресурсів слід включити національні друковані і електронні ЗМІ. Якщо ж стоїть задача оцінки відгуків інтернет-аудиторії про суд, до вибірки слід радше включити форуми, блоги та соціальні мережі. Структурувати джерела можна за видом (газети, ТВ, радіо, інтернет-ЗМІ, соціальні медіа), тематикою (соціально-політичні, ділові, спеціалізовані (юридичні, економічні), розважальні тощо), тиражем (масовість аудиторії), регіоном тощо. Структурований перелік медіа зазвичай називають медіа-картою.

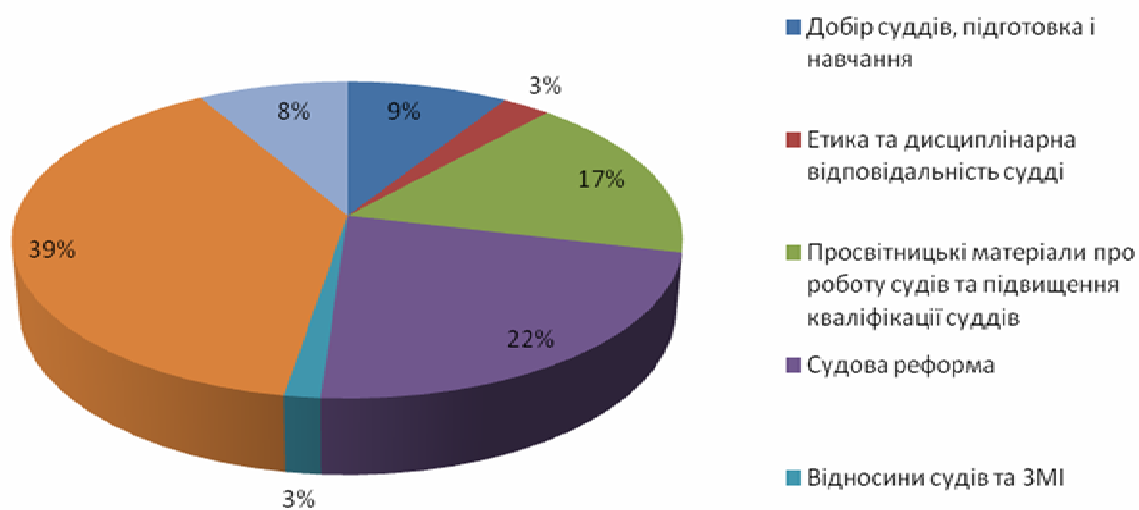
Коли відома карта медіа, слід визначити, потрібен ретроспективний моніторинг (за минулі місяці/роки) чи моніторинг актуальних публікацій, з якою частотою здійснювати моніторити медіа – раз на день, тиждень, місяць чи в режимі реального часу.

Найпростішим видом медіа-аналітики є медіа-кліпінг. Він полягає у моніторингу медіа на предмет згадування певних тем (ключових слів). Основний інформаційний продукт прес-кліпінгу – медіа дайджест – вибрані публікації за певний період часу. Медіа-кліпінг зазвичай здійснюється постійно для оперативного реагування на інформацію, яка з'являється в медіа.

Більш глибока медіа-аналітика полягає у контент-аналізі матеріалів: 1) виділенні основних тематичних напрямків, за якими об'єкт характеризується в медіа; 2) аналізі тональності публікацій (позитивні, негативні, збалансовані, нейтральні); 3) компетентності автора матеріалу; 4) частоти згадування об'єкту; 5) релевантності матеріалу; 6) основної ідеї кожної публікації; 7) типу матеріалу (новина, репортаж, інтерв'ю, стаття, офіційне повідомлення) тощо.

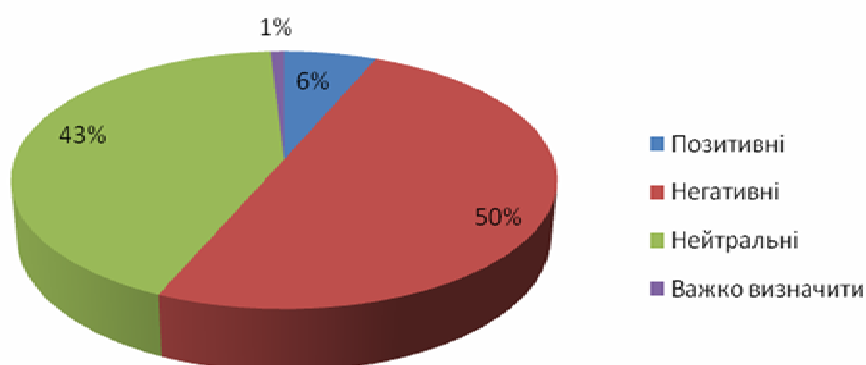
Так, наприклад, з березня 2008 по лютий 2009 року Проектом «Україна: верховенство права» було проведено контент-аналіз матеріалів центральних і регіональних друкованих та електронних видань щодо судової системи України. В результаті аналізу виявлено основні тематики, представлені у ЗМІ щодо судової системи.

Аналіз матеріалів за характером зв'язку із судовою проблематикою

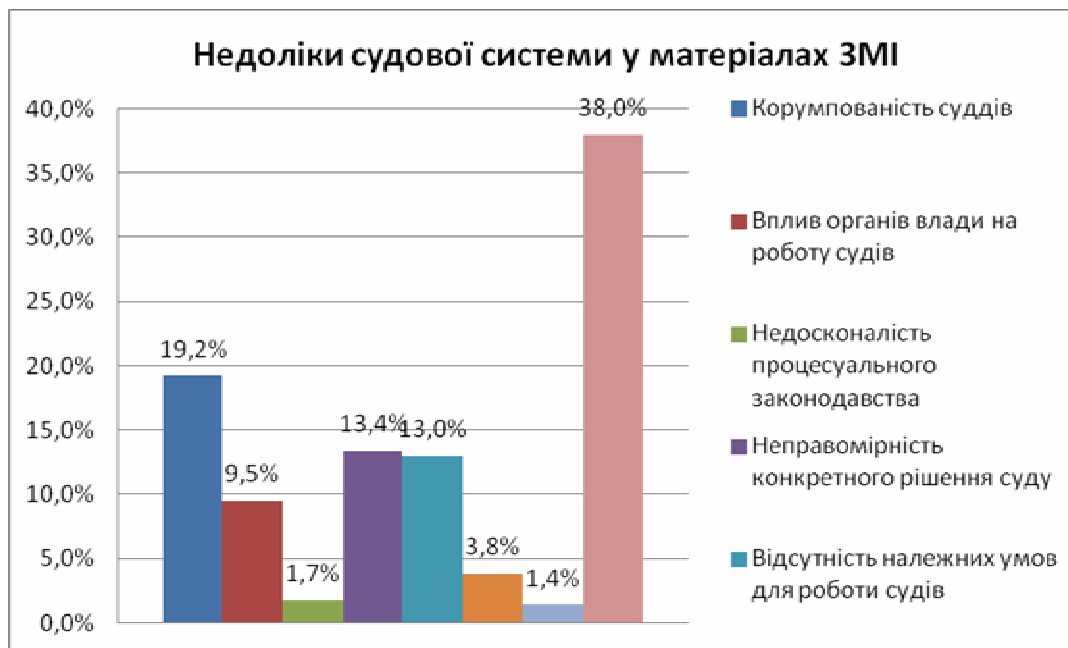


Фахівцями було проведено аналіз тональності публікацій ЗМІ про українські суди.

Тональність публікацій



А також проаналізовано, на які недоліки у роботі судової системи найчастіше вказують журналісти у своїх публікаціях.



Аналіз медіа допомагає краще зрозуміти інформаційне поле, в якому висвітлюється діяльність судової системи.

Фокус-група

Фокусована групова дискусія полягає у проведенні колективного інтерв'ю у формі групової дискусії, протягом якої збирається інформації щодо чітко окресленого кола питань. Особливістю фокус групи є той факт, що всі її учасники знаходяться у взаємодії під час надання інформації, а не у інформаційному вакуумі як при індивідуальному інтерв'ю. Це дає можливість оцінити думку не окремих індивідів, а групи осіб, які об'єднані спільними інтересами та ідеями.

Фокус-група – це якісне дослідження. На відміну від кількісних (наприклад, соціологічне опитування) досліджень, які дають відповідь на питання «хто» і «скільки», фокус-група відповідає на питання «як саме» і «чому».

Зазвичай в рамках фокус групи намагаються розглядати не більше 10 питань. Число учасників фокус-групи коливається від 6 до 12 осіб. Як правило, фокус група проводиться у формі дискусії, яка передбачає набагато більш складний формат спілкування, ніж питання-відповідь. Після кожного питання модератора в групі відбувається обговорення, висловлюються різні точки зору, формується і змінюється ставлення учасників до проблеми.

Фокус-група, як і інші групові дискусії, не дозволяє обґрунтувати результати за допомогою статистичних методів, тому поняття «репрезентативність» як властивість вибірки відображати характеристики генеральної сукупності до фокус-групи застосовувати не можна. Однак результати фокус-групи можуть підтверджуватися іншими дослідженнями.

Прикладом використання фокус-груп українськими судами є проведення групових дискусій під час реалізації проектів з дослідження судів з використанням карток громадянського звітування³. За допомогою фокус-груп, зокрема, були визначені питання для включення у форму опитування відвідувачів суду.

Анкетне опитування

Опитування – це найбільш поширений і універсальний метод збору інформації. Опитування використовуються для отримання інформації про соціально-демографічні характеристики,

³ Проекти проводилися за підтримки Проекту USAID «Україна: верховенство права»

цінності, інтереси, настрої у кількісному вигляді. Опитування за анкетною передбачає жорстко фіксований порядок, зміст і форму питань, чітке зазначення способів відповіді.

Зазвичай використовується наступна послідовність смислових розділів анкети:

1. Вступ, в якому зазначається хто і для яких цілей проводить дослідження, як будуть використані отримані дані.
2. Вступні питання для того, щоб зацікавити респондента.
3. Основний блок питань.
4. Заключні питання.
5. Відомості про демографічні характеристики (може йти спочатку).
6. Подяка за заповнення анкети.

Важливою для анкетного опитування є вибірка – сукупність опитуваних осіб, побудована таким чином, що кожна з важливих для задач дослідження соціальних груп представлена пропорційно структури суспільства.

Яскраво пояснив суть вибірки соціолог Гелап (засновник Інституту вивчення суспільної думки), який сказав, що «Для того, щоб відчутти смак супу, зовсім не обов'язково з'їсти всю тарілку». Однак задача обґрунтування вибіркової сукупності не з простих і варто залишити її фаховим соціологам. При цьому обов'язково розуміти основні принципи побудови вибірки і можливості щодо аналізу результатів опитування.

Розповсюдженим видом опитувань є експертні опитування. Для підвищення їх надійності і ефективності експертні опитування зазвичай проводиться разом з іншими формами досліджень. У експертному опитуванні у якості респондентів виступають фахівці у предметі дослідження. Основна перевага експертного опитування – оперативність отримання фахових відповідей.

Загальнонаціональне опитування громадян щодо судової системи, наприклад, проводилося у 2007 та 2009 рр. Київським міжнародним інститутом соціології та Фондом «Демократичні ініціативи» на замовлення Проекту USAID «Україна: верховенство права». Окрім цього, у 2007 році Проектом було проведене експертне опитування суддів та журналістів на предмет їх відношення до судової реформи.

Оцінка роботи суду відвідувачами з використанням карток громадянського звітування

Ця методологія базується на використанні традиційного для соціологічних досліджень методу опитування. Вона полягає у опитуванні відвідувачів суду спеціально підготовленими інтерв'юерами з використанням карток громадянського звітування за заздалегідь визначеними критеріями і показниками ефективності діяльності суду.

В результаті визначається індекс громадського сприйняття роботи суду, за допомогою якого можна проаналізувати за рахунок яких показників сформувалася поточна оцінка і визначити пріоритетні напрями покращення якості роботи суду.

Нижче як приклад представлений Індекс громадського сприйняття роботи суду по Апеляційному суду Волинської області, визначений в результаті дослідження, здійсненого шістьма українськими громадськими організаціями підчас реалізації 2 раунду пілотної програми опитувань відвідувачів щодо якості функціонування судів в період з серпня 2009 р. по березень 2010 р.

Таблиця 2.3. – Оцінки вимірів якості по Апеляційному суду Волинської області (АСВО)

	Виміри якості	Максимально можливий	Досконалий суд	АСВО
	Індекс громадського сприйняття роботи суду	1,00	0,94	0,84
1.	Територіальна доступність суду	1,00	0,94	0,87
2.	Зручність та комфортність перебування у суді	1,00	0,95	0,89
3.	Повнота, доступність та ясність інформації	1,00	0,95	0,87
4.	Прийнятність платежів	1,00	0,78	0,67
5.	Дотримання термінів судового розгляду	1,00	0,97	0,83
6.	Сприйняття роботи працівників апарату суду	1,00	0,95	0,87
7.	Сприйняття роботи суддів	1,00	0,97	0,86

18

В результаті проведеного аналізу варто скласти карту цільових аудиторій з описом їх основних соціально-демографічних характеристик і інших ключових для постановки цілей ознак. Для кожної цільової аудиторії будуть формулюватися окремі комунікаційні цілі, критерії оцінки ефективності, канали, повідомлення і комунікаційні кампанії.

Проаналізувавши цільові аудиторії та status quo комунікацій з ними, можна переходити до постановки комунікаційних цілей.

Постановка комунікаційних цілей

Комунікаційні цілі базуються виключно на загальних цілях інституції (бізнес-цілях). Без чіткого усвідомлення загальних пріоритетів (цілей) організації немає сенсу переходити до визначення комунікаційних цілей.

Комунікаційна стратегія повинна бути націлена на істотні зміни у свідомості чи поведінці цільової аудиторії і бути вимірюваною. Іншими словами, на підставі проведених досліджень ми повинні відповісти на головне питання – «Що ми хочемо, щоб думала, знала, відчувала та/або зробила цільова аудиторія, щоб досягти певної цілі суду». Щодо кожної цільової аудиторії – свої комунікаційні цілі.

Комунікаційні, які і будь які інші цілі, повинні визначатися за формулою SMART (перші літери слів з англійської: S (specific) – специфічна; M (measurable) – яку можна оцінити (виміряти); A (attainable) – яку можна досягти; R (relevant) – актуальна; T (time-bound) заснована на часі. Окремо слід звернути увагу на важливість визначення критеріїв оцінки досягнення поставлених комунікаційних цілей. Вони обов'язково повинні бути виражені у кількісних та/або якісних показниках.

Не можуть вважатися коректними комунікаційними цілями, наприклад, наступні: «проведення прес-туру журналістів регіону в суд» (це інструмент) чи «2 інтерв'ю з головою суду на місяць у регіональних ЗМІ, в яких висвітлюється проблема фінансування судів» (це комунікаційна задача).

Уявімо, що одним з основних пріоритетів суду на наступний рік є зменшення кількості відвідувачів певної категорії, які особисто подають позовні заяви до суду (через канцелярію, чим блокують роботу суду) до 50% від тієї кількості відвідувачів, що є сьогодні. Припустимо, що іншими способами ніж через комунікацію з цією категорією громадян проблему не

вирішити. Комунікаційна ціль в такому разі може звучати як: переконання щонайменш 50% представників цільової аудиторії у перевагах подачі позовних заяв до суду іншим правомірним способом – по пошті протягом 3 місяців. В цьому разі ціль є достатньо специфічною, її можна оцінити (за каналами подачі скарг до суду), її можна досягти і вона обмежена часом.

Важливо, щоб для кожної цільової аудиторії (вірніше – для кожної реакції цільової аудиторії) була визначена окрема комунікаційна ціль.

Визначення ключових повідомлень (звернень)

Визначивши і зрозумівши цільові аудиторії суду, бажану від них реакцію на комунікаційну взаємодію, переходимо до формулювання ключових повідомлень, з якими суд буде до звертатися до своїх аудиторій. Кількість ключових повідомлень повинна відповідати кількості цільових аудиторій.

Найпоширенішим підходом до формулювання ключового повідомлення є модель AIDA (з англійської A – attention (привернути увагу); I – interest (втримати інтерес); D – desire (викликати бажання); A – action (спонукати до дії). Ця модель не є догматичною, особливо для державних інституцій, але ж в загальних рисах дає уявлення про ознаки, якими має володіти ключове повідомлення.

За словами гуру маркетинга Філіпа Котлера, визначення повідомлення передбачає вирішення трьох проблем: що сказати (зміст повідомлення), як це сказати (структура повідомлення), як висловити зміст у вигляді символів (форма повідомлення).

Зміст повідомлення передбачає вибір мотиву або теми, яка викличе бажану зворотну реакцію. Котлер виділяє три типи мотивів – раціональні, емоційні, моральні.

Перші (раціональні) пов'язані з особистою вигодою аудиторії. Для суду це може бути звернення до вимірів якості функціонування суду – дотримання термінів судового розгляду, повнота і доступність інформації тощо.

Другі (емоційні) викликають негативне чи позитивне почуття, яке буде передумовою для здійснення певної дії чи утриманні від неї. Часто використовуються мотиви страху, вини, сорому для того, щоб переконати аудиторію щось робити (наприклад, проходити профілактичні огляди) або не робити (палити, зловживати алкоголем і ліками тощо), а також позитивні емоційні мотиви – кохання, гордість, радість. Для суду використання емоційних мотивів у своїх ключових повідомленнях є досить сміливим, але, за умови правильного використання, надзвичайно ефективним кроком. Тільки спробуйте уявити кількість емоційних мотивів, пов'язаних з розглядом судом судових справ.

Треті (моральні) мотиви звертаються до відчуття справедливості, порядності аудиторії. Як раз ці мотиви використовуються у суспільних рухах (за безпечну екологію, за права дітей тощо). Вони ж можуть з легкістю використовуватися судом, зважаючи на його важливу суспільну роль.

Визначивши зміст повідомлення можна переходити до його структури. Є три питання щодо структури: по-перше, чи зробити висновок у повідомленні, чи надати можливість аудиторії зробити його самостійно; по-друге, чи висловити лише аргументацію «за», чи надати доводи обох сторін; по-третє, коли надавати найбільш дієві аргументи – на початку чи в кінці повідомлення.

Форма повідомлення передбачає його якісне «пакування». Це і кольорові рішення, і використання різних форм, формулювань, вербальні та невербальні ознаки тощо.

Передавач повідомлення

Окрім каналів комунікації (медіа), вирізняють безпосереднє джерело, яке доносить повідомлення до цільової аудиторії – передавача. Вплив повідомлення на аудиторію багато в чому залежить від сприйняття аудиторією безпосереднього передавача. Іншими словами, канал (медіа) відповідає на питання «яким чином (через що) донести повідомлення», а передавач на питання «хто безпосередньо має його повідомити».

Наприклад, особи, які відбувають покарання в місцях позбавлення волі радше довірятимуть колишнім ув'язненим, ніж представникам правоохоронних органів; високо посадовці краще сприйматимуть голову суду, ніж секретаря, а представникам ІТ-компаній краще спілкуватися з технічним спеціалістом, ніж з керівником апарату.

На думку фахівців, основними факторами, які впливають на довіру до передавача, є професійність, добросовісність та привабливість. Під професійністю розуміється необхідний рівень компетентності передавача у тій сфері, щодо якої він передає повідомлення. Добросовісність – це сприйняття об'єктивності і чесності передавача аудиторією. Знайомим, наприклад, довіряють більше, ніж незнайомим. Під привабливістю розуміють загальне враження, яке передавач справляє на аудиторію. Це не обов'язково має бути фізіологічна привабливість, але й відвертість, почуття гумору, вміння створити комфортну атмосфери для аудиторії.

Комунікаційні канали

Аналіз цільової аудиторії дає відповідь, зокрема, на важливе питання – яким чином найбільш ефективно передати їй ключове повідомлення, як вибрати правильні канали комунікації. Канали комунікації (медіа) – це будь-який формат, через який передається інформація.

Для цільової аудиторії головне – довіра до того чи іншого каналу комунікації. Не секрет, що дехто більше довіряє сусідам у дворі, ніж інформації, яка подається по телебаченню, а хтось довіряє газетам, онлайн ресурсам тощо. Розуміння того, звідки цільова аудиторія отримує інформацію тієї чи іншої тематики, як вона ставиться до тих чи інших медіа, дасть в подальшому можливість визначити найбільш ефективні канали для донесення до неї ключового повідомлення суду.

Так, наприклад, за результатами загальнонаціональних опитувань, які проводилися Фондом «Демократичні ініціативи» та Київським міжнародним інститутом соціології у 2007 та 2009 рр. стало відомо, що більшість українців отримують інформацію про суди з телевізійних програм, на другому місці – преса, на третьому – родичі, сусіди, друзі як передавачі інформації і лише на передостанньому самі суди у якості джерел інформації.

До речі, слід підкреслити важливість планування масштабних опитувань населення, зокрема, гіпотез щодо всіх можливих варіантів відповідей. Через те, що у 2007 році у опитування не було включено варіант відповіді «інтернет джерела», в ньому не було сенсу для аналізу досягнення намічених цілей у 2009, хоча на сьогодні інтернет медіа стали вагомим комунікаційним каналом.



Зручним для планування комунікаційної діяльності є поділ медіа на власні, оплачені та зароблені.

Власні медіа – канали комунікації, які належать інституції.

Основна перевага цих каналів – повний контроль над ними і як наслідок оперативне розповсюдження інформації, можливість редагування, внесення змін тощо. Головний недолік власних медіа – як правило низький рівень довіри до них цільової аудиторії, яка розуміє, що інформація подається інституцією через свій канал і може бути упередженою.

Веб-сайт суду

Важливим власним медіа каналом є веб-сайт суду. Аудиторія користувачів інтернету в Україні сягає 10 мільйонів і збільшується на 1,5 млн. користувачів на рік, для багатьох професійних юристів легше отримати інформацію з веб-сайту суду, ніж іншими способами.



Але не слід ототожнювати інтернет з веб-сайтом суду. Інтернет – це особливий простір, в якому є безліч каналів комунікації, одним з яких є веб-сайт суду.

Блоги, сторінки суду у соціальних мережах і тематичні форуми

Скептики можуть сказати, що це занадто прогресивні медіа-канали для українських судів, де подекуди немає інтернету. І помиляться, оскільки нові медіа можуть стати для судів найдешевшими, найшвидшими і у більшості випадків найефективнішими каналами комунікації. А інтернету як раз немає, бо відсутня потреба в ньому.

Блог – це веб-сайт, який ведеться (текстовою, фото, відео інформацією) за принципом щоденника: постійно оновлюється і є легким в управлінні. Спочатку блоги були особистими онлайн-щоденниками для повідомлення якихось цікавих фактів, особистих роздумів, розповсюдження фотографій. Основними перевагами блогів були: просте управління веб-сайтом, безкоштовність, можливість миттєво розповсюдити інформацію. Популярність блогів росла з підвищенням їх соціальної ролі. Одним з таких прикладів є блог мешканця Нового Орлеану, який розповсюджував деталі трагічних подій, пов'язаних з ураганом «Катріна». На кінець 2010 року за даними експертів в Україні було 700 тисяч блогів, з яких 120 тисяч – активні (містили принаймні 5 записів і оновлювалися не рідше 1 разу на 3 місяці).

Багатьом інтернет-користувачам відомі російсько- і україномовні блоги артистів, політиків: Михайла Задорнова (<http://mzadornov.livejournal.com/>), Юлії Тимошенко (<http://blog.tymoshenko.ua/>), Михайла Бродського (<http://mihailobrodskiy.livejournal.com/>), Дмитра Медведєва <http://blog.kremlin.ru/> тощо.

З часом з'явилися корпоративні блоги, які почали вести компанії, громадські організації, державні інституції з метою донести своє повідомлення до цільових аудиторій і швидко отримати зворотній зв'язок. Однак для багатьох інституцій, які звикли спілкуватися «сухими» прес-релізами, блоги так і залишилися неефективним каналом спілкування, оскільки блоги передбачають певну неформальність і персоналізоване спілкування.

За технічними характеристиками блоги розділяють на розташовані на блог-платформах (наприклад, Liveinternet, Livejournal, twitter) та stand-alone блогами (окремий хостинг та власна система управління контентом). Якщо для stand-alone блогів потрібно придбати доменне ім'я та хостинг, встановити програмне забезпечення, вибрати безкоштовний дизайн (активний користувач комп'ютера може зробити це протягом дня), то для відкриття блогу на блог-платформі вистачить й 15 хвилин.

Сторінки у соціальних мережах

Соціальна мережа – це онлайн-сервіс (простіше - веб-сайт), який надає можливість користувачам створювати свою сторінку (анкету, профайл), публікувати на ній інформацію, шукати інших зареєстрованих в соціальній мережі користувачів, обмінюватися інформацією з ними.

Існують універсальні і спеціалізовані соціальні мережі. При цьому і в перших, і в других можливо створювати групи по інтересам. Основними користувачами соціальних мереж є фізичні особи, однак з їх бурхливим розвитком в соціальних мережах з'явилися сторінки компаній та організацій.

Основними перевагами соціальних мереж є: безкоштовність, простота у користуванні, можливість швидко розповсюдити порібну інформацію широкому колу осіб та отримати зворотній зв'язок. Найпопулярнішими в СНД соціальними мережами є «Facebook», «Вконтакте», «Однокласники», є й спеціалізовані соціальні мережі, наприклад, юристів: <http://zakon.ru/>, <http://s-quo.com/>.

Основне, що потрібно запам'ятати про соціальні мережі – вони складаються з індивідів. Тому для ефективної комунікації в соціальних мережах вам потрібно буде знайти ключ до них – зацікавити їх певною інформацією, яку ви продукуєте та/або розповсюджуєте.

Перед тим, як планувати створення блогу або своїх «представництв» у соціальних мережах, слід врахувати наступне:

- 1) чи керівництво суду дійсно готове відкрити завісу між судом, суддями, працівниками апарату і найбільш активними представниками суспільства, які користуються інтернетом. Ефективна комунікація вийде лише тоді, коли суд дасть щось більше, ніж інформація з офіційного прес-релізу. Не обов'язково ця інформація має бути «гарячими новинами», контент-стратегія цих медіа-каналів може передбачати публікацію інформації про хобі суддів і працівників суду (поезія, живопис, фотографія тощо), посилання на цікаві матеріали інших інституцій, які можуть стати у нагоді громадянам, фото з спортивних змагань, корпоративних подорожей, аналіз досліджень суспільної думки тощо.
- 2) представництва у соціальних мережах вимагатимуть існування щонайменше одного спеціаліста, який професійно займається комунікаціями в суді. Раз на тиждень цим займатися неможливо.
- 3) чи готове керівництво суду сприймати критику від громадян (іноді анонімних користувачів). Незважаючи на можливість модерування коментарів, вислуховувати прийдеться багато. При цьому видалення критичних (але написаних в рамках морально-етичних норм) коментарів в інтернеті є неприпустимим.
- 4) зважайте на аудиторію. Перед тим як приймати рішення про створення власного блогу/представництва у соціальній мережі, проаналізуйте, аудиторія якого сервісу співпадає з вашою цільовою аудиторією.
- 5) при всіх цих пересторогах створення і розвиток блогу або представництва у соціальній мережі – це можливість швидко і недорого налагодити ефективну двосторонню комунікацію з цільовою аудиторією. Якщо ж створювати власний блог вашому суду ще зарано, використовуйте ці сервіси для блогів та сторінок у соціальних мережах тематичних кампаній (проектів), які ви сплануєте (спрямованих на дітей, матерів тощо).

Тематичні форуми

Форум – це онлайн-сервіс, який дозволяє користувачам обмінюватися інформацією з чітко визначеної тематики. Користувач може створити окрему тему для обговорення або приєднатися до існуючої дискусії.

Найбільш ефективним видається використання форумів для комунікації у рамках тематичних проектів суду для окремих цільових аудиторій. В інтернеті дуже активні, наприклад, жіночі форуми, форуми автомобілістів, програмістів, юристів, бухгалтерів.

Інформаційний стенд суду

Інформаційний стенд – надзвичайно простий і водночас дієвий канал комунікації для інституцій з великою кількістю відвідувачів. Інформаційний стенд може містити як прості оголошення, надруковані на звичайному принтері, так і різного формату буклети, брошури, призначені для цільових аудиторій суду – дітей, матерів, пенсіонерів, наркозалежних, представників правоохоронних органів тощо.



Телефонна комунікація

Як не дивно, суди ще й досі отримують сотні телефонних запитів від громадян щодня. За результатами дослідження телефонних комунікацій, проведеного Проектом USAID «Україна: верховенство права», середня кількість телефонних звернень в один суд щодня складала 142 телефонних дзвінка і 151 запит.



Запити по конкретних судових справах

Найбільш поширеною категорією телефонних звернень, які доводилося обробляти працівникам досліджуваних судів протягом тижня, були запити щодо конкретних судових справ. Вони склали більше **56%** усіх запитів, які абоненти подавали в телефонному режимі.

В рамках цієї категорії найбільш поширеними були запити про **статус та дату і час слухання справи** (кожне питання – по **28%** від загальної кількості запитів в категорії). Наступними за популярністю були запити про отримання матеріалів справи (**20%**) та ПІБ судді, який розглядає справу (**16%**). В **5%** запитів категорії повідомлялося про неможливість прибути на

засідання, а в **3%** випадків абоненти питали про те, що потрібно мати з собою для участі в судовому засіданні.

Запити щодо загальної інформації

Майже **30%** усіх запитів, які поступали на телефони досліджуваних судів протягом тижня, складали запити щодо загальної інформації про суд.

Серед них у **26%** запитів абонентів звучало питання про телефон секретаря судді, у **20%** - телефон канцелярії, **15%** запитів в категорії стосувалися отримання інформації щодо сплати державного мита; **13%** - режиму роботи суду; **12%** - телефону судді і ще в **14%** запитів категорії звучало прохання прояснити адресу суду і як до нього дістатися.

Працівники суду, які заповнювали анкети, мали можливість зазначити інші види запитів, які не входили в перші дві категорії, але мали місце під час проведення дослідження. Всього таких запитів було **10,1%** від усіх запитів.

Інформаційний кіоск

Це невеличкий пристрій, який може бути вбудований в стіл або ж ззовні нагадувати банкомат. За допомогою кнопок управління відвідувач суду може швидко дізнатися статус своєї справи, відправити необхідні документи на email та отримати іншу інформацію.



Комунікаційні заходи

Основною метою таких заходів є донесення певного повідомлення до цільової аудиторії. Для цього інституції організують заходи для журналістів (прес-конференції, прес-брифінги, прес-ланчі, прес-тури), круглі столи, конференції, семінари, презентації, церемонії урочистого відкриття, святкування, навчальні семінари для школярів тощо.

Заходи зазвичай завчасно плануються і мають певний сценарій. Перевагами проведення комунікаційних заходів є виключна увага аудиторії протягом певного часу на об'єкті, який буде їй запропонований самим судом, можливість використання аудіовізуальних матеріалів і

неформального спілкування після заходів. Недоліками – обмеження в частоті проведення, іноді значні витрати на організацію.

Атмосфера

Спеціальна атмосфера як канал комунікації – це свідомо створена атмосфера, яка сама по собі покликана донести до цільової аудиторії певні ключові повідомлення. Атмосфера – це комплекс факторів від кольору стін, матеріалів, якими оздоблені приміщення, перших слів охоронця до зовнішнього вигляду персоналу, автомобілів, які стоять на парковці суду і моделей мобільних телефонів суддів. Наприклад, для того, щоб комунікувати брак коштів на функціонування суду, не варто організовувати прес-конференцію з цього питання у інформаційному агентстві. Запросіть журналістів до одного з найбільш «виразних» приміщень суду, в якому вони швидко відчують нестачу фінансування навіть без додаткових слів.

Для того, щоб краще зрозуміти що таке атмосфера, згадайте, як ви себе відчуваєте в гарному магазині подарунків. Чарівно? Або в приймальні високопосадовця. Відчули? При цьому атмосфера може зовсім протилежно діяти на різні цільові аудиторії. Отже головне завдання комунікаційної стратегії суду – спланувати створення такої атмосфери, в якій би цільові аудиторії суду відчували те, що хоче їм цей суд сказати. Подумайте, якою повинна бути атмосфера для повідомлень «Ми – прогресивний суд», «Суд – це установа, яка захищає права громадян», «Суд дружній до громадян».

Окрім перелічених, до власних каналів комунікації можна віднести сторінки інституції у соціальних мережах, власні газети та всі інші медіа, якими володіє суд.

Оплачені медіа

Під оплаченими каналами комунікації розуміють медіа, яким інституція оплатила передачу певного повідомлення.

Яскравим прикладом оплаченого медіа є рекламний ролик на телебаченні, радіо, рекламна стаття чи банер в пресі або на інтернет-сайті. Перевагами оплачених медіа є миттєвість у передачі інформації, масовість, гарантії та контроль. Недоліки – висока вартість і низька довіра аудиторії. Слід відрізнити оплачені медіа від наступного виду – зароблених медіа.

Зароблені медіа

Під заробленими медіа розуміють канали комунікації, які використовуються цільовими аудиторіями для розповсюдження необхідних інституції повідомлень. Зароблені медіа починають працювати тоді, коли унікальність інституції (певних її кроків) спонукає їх абсолютно безкоштовно обмінюватися інформацією власними медіа каналами.

Зароблені медіа є дуже ефективними, оскільки викликають найбільше довіри у цільової аудиторії. Чутки, власний досвід, досвід колег, батьків, друзів – це те, чому люди дійсно довіряють. При чому не так важливо якими каналами люди передають певні повідомлення один одному – на лавці біля будинку, на роботі, на форумі чи у соціальній мережі. Для певних аудиторій, наприклад, осіб похилого віку, зароблені медіа є чи не головним комунікаційним каналом.

Під заробленими медіа також слід розуміти засоби масової комунікації (ЗМІ, популярні інтернет-ресурси тощо), редакторів чи власників яких ви зацікавили своїм повідомленням. Те, наскільки вони правильно передадуть це повідомлення залежить вже від ваших навичок співпраці з ними.

Водночас очевидними недоліками зароблених медіа є відсутність будь-яких гарантій і не контрольованість.

На цьому етапі потрібно визначити які канали для якої з Ваших аудиторій є найбільш прийнятними, як вона ставиться до тих чи інших медіа, які існують особливості їх використання.

Дія

Будь яка комунікаційна кампанія планується подібно до інших проектів. Сформулювавши основні цілі комунікації, відповідальна група осіб у суді переходить до розробки конкретних кампаній, в рамках кампаній – окремих дій, визначає відповідальних осіб, оцінює необхідні ресурси, очікуваний результат на рівні дій та на рівні кампаній в цілому.

На цьому етапі розробляються комунікаційні кампанії і складається конкретний комунікаційний план. Ми розглянемо типові комунікаційні кампанії і реальні ситуації, в яких варто до них вдаватися.

Корпоративний стиль

Більшість державних органів обмежуються у своєму корпоративному стилі використанням на фірмових бланках державного гербу. Це неправильно. Незважаючи на очевидну нестачу фінансування, деякі елементи корпоративного стилю можна розробити не витрачаючи на це особливих ресурсів.

Зазвичай під корпоративним стилем розуміють набір візуальних констант, об'єднаних однією ідеєю. Основне завдання корпоративного стилю – виділити інституцію, передати за допомогою візуальної комунікації свої ключові повідомлення.

Елементами корпоративному стилю може бути:

- емблема (логотип) суду, яка буде ідентифікувати суд і розміщуватися на всіх візуальних об'єктах (де це доречно);
- буклет про суд – стисле представлення основних фактів про суд, важливих для цільової аудиторії, для якої (яких) цей буклет передбачено;
- фірмовий бланк для підготовки листів, прес-релізів тощо;
- корпоративна папка формату А4 для паперу;
- вітальні листівки;
- бейджи для працівників суду тощо.

Для комерційних організацій розробка корпоративного стилю може сягати десятків тисяч доларів. Але це зовсім не означає, що суд має відмовитися від цієї задумки. Потрібно лише проявити креативність. До дизайну завжди можна долучити студентів випускних курсів факультетів дизайну, а роздрукувати більшість з перелічених матеріалів можна на кольоровому та ч/б принтерах, які є в кожному суді. Повірте, ваша аудиторія (будь-то журналісти, чи відвідувачі) оцінить таку турботу, особливо знаючи про жорстке обмеження ресурсів суду.

Комунікація з журналістами

Слід розуміти, що журналісти не є цільовою аудиторією суду. Вони є передавачем інформації цільовій аудиторії, а конкретне ЗМІ – каналом комунікації. Величезну помилку роблять ті керівники, які прагнуть отримати позитивні публікації у ЗМІ без огляду на те, яка аудиторія його читає. Наприклад, інтерв'ю в спеціалізованому (юридичному) виданні стане доступним лише для юридичної спільноти, а прості відвідувачі суду чи інші громадяни повідомлення не отримують – комунікація буде неефективною. Саме тому, формування карти ЗМІ має відбуватися насамперед відповідно до уподобань цільової аудиторії, до якої потрібно донести ключове повідомлення.

Останнім часом ЗМІ позбулися монополії на аудиторію, журналістів в редакціях стало менше, один журналіст охоплює багато тем – немає ресурсів для спеціалізації. При цьому дійсно впливових ЗМІ не так багато, а конкуренція з іншими інформаційними приводами величезна. Це світова тенденція, яка актуальна і для України. Це не означає, що про журналістів варто забути, але однозначно ставить під сумнів комунікаційні стратегії, які передбачають виключно комунікацію з представниками ЗМІ.

Прес-реліз

Прес-реліз є однією з найпростіших форм комунікації інституції з журналістами. Це повідомлення, в якому міститься інформаційний привід – новина. Поради щодо написання прес-релізів надані у наступному розділі «Комунікація». Поки що ж потрібно зрозуміти, що підготовку прес-релізів (та їх різновидів - прес-анонсів, пост-релізів) потрібно планувати перед усіма подіями, про які ви хочете попередити журналістів (найчастіше – запросити їх) та після усіх запланованих подій, про результати яких ви хочете повідомити журналістів.

З бурхливим розвитком інтернет-комунікацій, прес-релізи перестали бути виключно джерелом інформації для журналістів. Сьогодні кожен користувач інтернету може прочитати новину суду на його веб-сайті чи сторонньому ресурсі. Тому навіть якщо журналістів турбувати з якогось приводу недоречно, але він може бути цікавим простим громадянам, слід спланувати написання та розміщення новини на власному веб-сайті суду чи ресурсі партнерської організації.

Прес-конференція

Планувати проведення прес-конференцій слід в тому випадку, якщо є дійсно важлива новина і особа, яка є її учасником (спікер), готова розповісти про неї і відповісти на питання журналістів. Прес-конференція потребує значно більшої підготовки, ніж розповсюдження прес-релізу. Важливо не тільки як вона буде організована, але й наскільки підготовленим до спілкування з журналістами є спікер. В деяких випадках замість того, щоб донести ключове повідомлення, спікери через свою непередготовленість дають журналістам підстави для негативних публікацій.

Різновидом прес-конференції є прес-брифінг – коротка зустріч з журналістами для того, щоб висловити свою позицію з певного питання.

Загалом прес-конференції і прес-брифінги судам обов'язково потрібно закладати в свої комунікаційні плани. Потрібно використовувати можливість протягом певного часу звернути увагу журналістів лише на ключову тему. При цьому передувати їх проведенню має фахова підготовка основних спікерів суду до спілкування з журналістами.

Прес-тур

Під прес-туром розуміється спланована екскурсія журналістів до суду. При цьому для ефективної комунікації недостатньо просто розповісти як працює суд. Прес-тури мають викликати інтерес журналістів до повідомлень (об'єктів, предметів, осіб, процесів), які можна побачити під час прес-туру, «доторкнутися» до них.

Наприклад, запровадження автоматизованої системи діловодства є чудовим інформаційним приводом для організації прес-туру (якщо вона дійсно працює). Під час заходу журналісти зможуть на своєму власному досвіді переконатися у економії часу на обробку документів працівниками суду (наприклад, потренуватися працювати з документами у ролі секретаря, помічника судді тощо).

Прес-тури необхідно обов'язково планувати заздалегідь, оскільки вони вимагають серйозної підготовки і координації дій всіх працівників суду.

Комунікаційні програми для молоді

Якщо під час проведення досліджень стало зрозумілим, що робота з молоддю у вашому регіоні є одним з головних пріоритетів, слід детально спланувати таку діяльність. Комунікаційні кампанії будуть різнитися залежно від поставленої цілі (навчання учнів шкіл, надання практичних навичок студентам-юристам, залучення студентів до проходження практики тощо).

Це можуть бути виїзні лекції (зустрічі, семінари, обговорення) керівництва суду та суддів з учнями загальноосвітніх шкіл; видання інформаційних матеріалів для дітей, постраждалих від домашнього насильства, проведення конкурсів на судову тематику для учнів шкіл, студентів, учнів інтернатів; залучення молоді до допомоги суду у реалізації інших комунікаційних програм

Повторимося, що головне – визначити з яким конкретно сегментом «молоді» Ви плануєте працювати, провести дослідження, щоб виявити стан речей на день планування і поставити конкретні комунікаційні цілі.

Розробка веб-сайту суду

Веб-сайт – це одна або декілька сторінок (які складаються з програмного коду та мають власний дизайн), які доступні в мережі інтернет і сполучені однією адресою (доменне ім'я). Наприклад, веб-сайт Вінницького окружного адміністративного суду розміщений за адресою <http://www.voas.gov.ua/>



Харківського окружного апеляційного суду за адресою <http://www.khaas.gov.ua/>



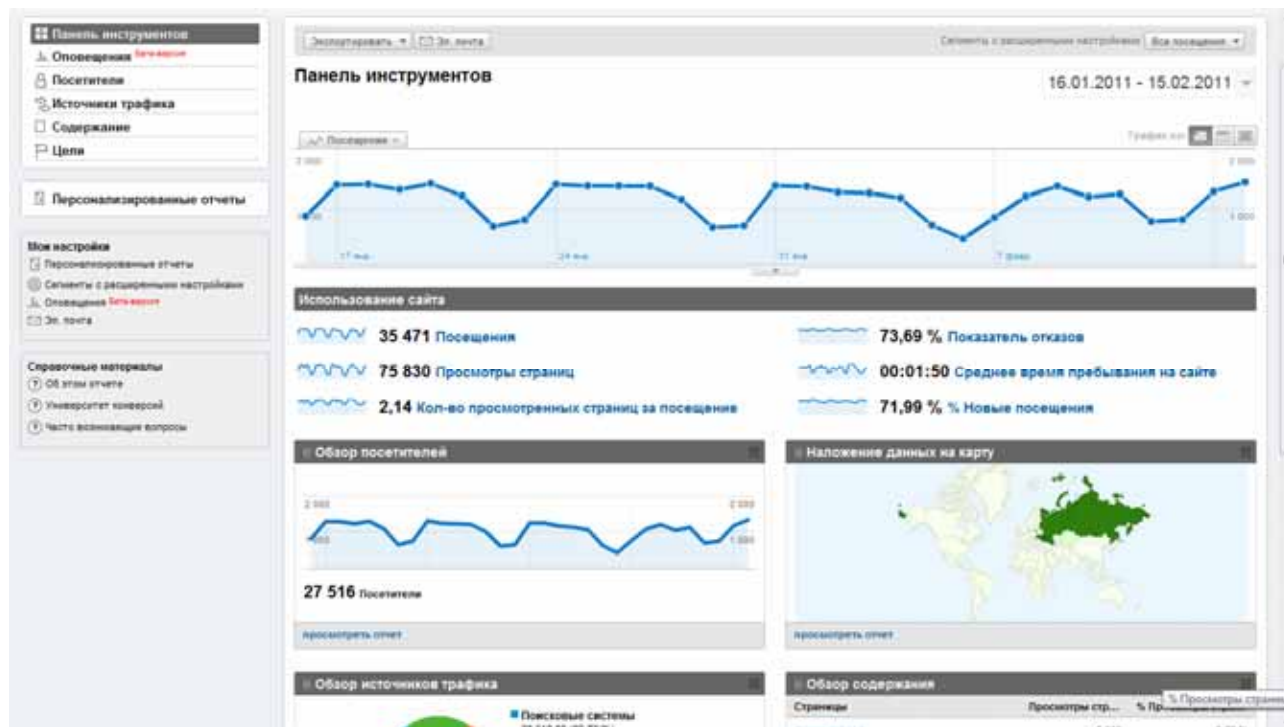
Основним функціоналом будь-якого веб-сайту є розміщення текстової, фото, відео інформації, новин, функція пошуку. Вся інформація структурується у меню і оформлюється за допомогою блоків та різних кольорів. Інформаційні блоки на кожній сторінці можуть бути розміщені по-різному, але зазвичай є декілька типових видів сторінок.

Розробка і підтримка власного веб-сайту – досить складний проект. Він складається з формулювання технічного завдання, в якому будуть прописані всі необхідні функції, побажання до дизайну, системи управління контентом, розташування модулів; покупки домену і пакету хостингу, технічної та змістовної підтримки тощо.

Якщо у Вашого суду недостатньо ресурсів для створення і підтримки власного веб-сайту, можна скористатися ресурсом, створеним Державною судовою адміністрацією <http://www.court.gov.ua>. На цьому ресурсі кожен суд може оновлювати інформацію про себе, додавати новини, тощо. І хоча доступний функціонал є обмеженим, Вам не потрібно буде витрачати додаткові ресурси на розробку.



Однією з вагомих переваг використання медіа-каналів в інтернеті є надзвичайні можливості з оцінки ефективності комунікацій. Інструменти аналітики дозволяють в режимі реального часу відслідковувати кількість відвідувачів сайту, кількість переглядів сторінок, джерела, з яких відвідувачі приходять на Ваш сайт, їх поведінку тощо.



Комунікаційні програми для відвідувачів суду

Для кожної цільової аудиторії – матері, діти війни, сторони у справах про розлучення, неповнолітні тощо повинні бути сплановані окремі комунікаційні кампанії, враховуючи дані отримані під час етапу досліджень. Нижче наведений підхід до планування комунікаційних кампаній з деякими групами відвідувачів суду, які цілком ймовірно стануть вашими цільовими аудиторіями.

Особи похилого віку. Під час планування комунікації з цією аудиторією слід зважати на її типові характеристики, серед яких:

- довіра до окремих комунікаційних каналів (наприклад, радіо, регіональне телебачення, повідомлення від знайомих тощо);
- недовіра чи неможливість використовувати інші медіа (інтернет-канали, друковані дрібним шрифтом інформаційні матеріали тощо);
- наявність вільного часу і тому зазвичай висока активність, схильність до швидкого розповсюдження чуток;
- обмеженість ресурсів;
- часто більш міцні моральні цінності, ніж у інших аудиторій;
- для деяких регіонів – важливість релігії та інші особливості.

Відповідно до цих особливостей і цілей організації, пов'язаних з цією аудиторією, і мають плануватися комунікаційні кампанії. Наприклад, один з українських судів спланував кампанію з комунікації можливостей подачі позовів поштою (на відміну від особистого відвідування, яке блокувало роботу суду) дітям війни. Інформація була передана через радіо, яке бабусі і дідуся того регіону постійно слухають. В результаті інформація серед аудиторії поширилася дуже швидко, значно скоротилася кількість позовів, які «діти війни» приносили до суду

особисто, простоюючи днями в чергах, зменшилось кількість негативу, невдоволення, пов'язаного з чергами і зникло напруження, яке відчували всі судді і працівники суду.

Обвинувачені і підсудні

Головний принцип, який діє щодо обвинувачених у кримінальних процесах – презумпція невинуватості. Цілком ймовірно, що ваш суд захоче підтвердити цей принцип своїм прикладом і комунікувати його особам, які опинилися на лаві підсудних.

Є багато можливостей це зробити і вочевидь в цьому не обійдеться без співпраці з правоохоронними органами. Це й процес доставки підсудного, атмосфера очікування судового розгляду, клітка, в якій перебувають люди, вина яких ще не доведена.

Наприклад, в Апеляційному суді Івано-Франківської області ініціювали пілотний проект, за яким підсудних не потрібно буде доставляти в суд і переживати всі пов'язані з цим незручності (перевезення в «будці», довге очікування тощо). Замість цього планується обладнати окрему кімнату у слідчому ізоляторі засобами відеозв'язку, запису, створити всі необхідні умови для присутності адвокатів, родичів, громадськості і таким чином проводити судові засідання.

Нота бене: У Сполучених Штатах Америки, наприклад, клітки зовсім відсутні, а в тих демократичних країнах, в яких вони встановлені, вони мають в декілька разів більші розміри, ніж українські клітки.

Свідки

Принцип захисту – основний принцип щодо свідків у кримінальному процесі. Натомість реалізувати його на практиці в українських судах вкрай важко.

У Івано-Франківському міському суді Івано-Франківської області, наприклад, реалізували проект за підтримки Американської асоціації юристів щодо захисту свідків. Для цього обладнали спеціальну кімнату, в якій знаходиться свідок і з якої підтримує відеозв'язок з залом суду. При цьому всі, окрім судді, бачать його спеціально розмиту потилицю і чують суттєво змінений голос. Таким чином людино впізнати неможливо.

Неповнолітні

Комунікаційні кампанії для неповнолітніх, які потрапляють у біду, є вкрай актуальними для України. Очевидно в рамках їх планування і реалізації потрібна тісна співпраця з органами соціального захисту, навчальними закладами, батьками, громадою, в якій росте молода людина.

Як повинен виглядати комунікаційний план?

Комунікаційний план зручно представити у вигляді двох таблиць. В першій зазначити цільові аудиторії, вибрані судом для комунікації, комунікаційні цілі, назву кампанії (й) щодо цієї аудиторії, ключове повідомлення, канали комунікації і ключових передавачів.

Комунікаційні пріоритети					
Цільова аудиторія	Комунікаційна ціль	Комунікаційна кампанія	Ключове повідомлення	Канали комунікації	Особа передавача

Друга таблиця – звичайна форма планування будь-якого проекту. В даному випадку – конкретної комунікаційної кампанії.

Комунікаційні кампанії						
Комунікаційна кампанія	Задачі	Заходи	Строки	Відповідальні особи	Партнери	Матеріальні ресурси

--	--	--	--	--	--	--

Варто включити у такі форми всі цільові аудиторії і всі заплановані комунікаційні кампанії. Тоді ви отримаєте мапу своєї комунікаційної активності на найближчі півроку/рік і матимете всі підстави зі спонтанної перейти до планованої, системної роботи.

Комунікація

Як підготувати ефективний прес-реліз?

Перший прес-реліз був написаний Айві Лі (Ivy Lee) 26 жовтня 1906 р. у зв'язку з аварією на залізниці Пенсильванії. Газета New York Times була під таким враженням від інноваційного підходу до корпоративних комунікацій, що надрукувала перший прес-реліз дослівно. Протягом наступних тижнів журналісти та влада пишались чесністю та відкритістю залізниці Пенсильванії.

З розвитком інтернету прес-реліз почав використовуватися не лише як засіб комунікації з журналістами. Публічну інформацію, розповсюджену в інтернеті (навіть лише на корпоративному сайті), може прочитати кожен – партнери, відвідувачі тощо. Тому навіть з'явився особливий формат прес-релізів для розповсюдження в інтернеті – так званий «соціальний прес-реліз». До прес-релізу тепер можна додавати фото, відео, корисні посилання та файли, публікувати прес-релізи за допомогою соціальних закладок. Сам же прес-реліз протягом декількох хвилин стає доступним у пошукових системах, новинних агрегаторах, розповсюджується онлайн ЗМІ та експертам.

Змістом прес-релізу є **інформаційний привід**. Це подія або явище, яка може зацікавила аудиторію того чи іншого медіа. Це ваша новина. Інформаційний привід зацікавить журналістів, якщо:

- він відповідає інтересам аудиторії їх видання;
- інформація викладена чітко та лаконічно, з точними фактами та цифрами;
- до інформаційного приводу мають відношення відомі люди, експерти.

Важливо чітко зрозуміти в чому полягає інформаційний привід, яким ви «турбуєте» журналіста, чи дійсно він вартий його уваги. При цьому в кожному прес-релізі має бути лише один інформаційний привід.

Недостатньо знайти цікавий, на вашу думку, інформаційний привід. Пам'ятайте, що ваш прес-реліз конкуруватиме з десятками інших інформаційних повідомлень. Якщо ж у заході вашого суду не братиме участь Президент чи Прем'єр-міністр (якщо братиме, не переймайтесь щодо конкуренції), головне потрапити в контекст – пов'язати вашу новину з суспільно важливою проблемою, яка жваво обговорюється. Для цього слідкуйте за повідомленнями провідних ЗМІ і продукуйте інформаційні приводи, які відповідають інформаційним трендам сьогодення.

Структура прес-релізу представляє собою перегорнуту піраміду. Спочатку стисло викладається суть новини, потім її найбільш важливі подробиці. Прес-реліз включає в себе заголовок, лід (перший абзац), основний текст, довідкову інформацію та контакти.

З заголовку має бути зрозуміло інформаційний привід, лід відображає найважливіші факти новини у 40 або менше словах. У ліді потрібно відповісти на питання: «Хто?», «Що?», «Де?», «Коли?», «Чому?». У основному тексті розкриваються деталі новини – «Як?», «Які перспективи це має?», цитати експертів.

Для кращого сприйняття дотримуйтеся правила: «один абзац – одна подробиця». Оптимальний розмір кожного абзацу – 3-4 рядки. Використовуйте цікаві ілюстрації до прес-релізу. При розміщенні на інтернет-ресурсах, до прес-релізу можна додавати відео файли, корисні посилання, прикріплені файли (наприклад, прес-пакет).

Декілька правил щодо **стилістики прес-релізу**.

- 1) Слідкуйте за граматичними, синтаксичними та орфографічними помилками. Їх наявність знижує довіру до Вашого повідомлення.
- 2) Тон прес-релізу має бути нейтральним та об'єктивним. Постарайтеся описати подію з позиції стороннього спостерігача, без нав'язливих рекламних інтонацій
- 3) Використовуйте у прес-релізі активні дієслова. Наприклад, «спеціалісти провели дослідження», а не «дослідження було проведено спеціалістами».
- 4) Зробіть текст прес-релізу максимально простим. Використовуйте зрозумілу мову. Пам'ятайте, що його читатимуть не фахівці у сфері права. Якщо у прес-релізі використовується специфічна термінологія – зробіть зноску, поясніть значення того чи іншого терміну.
- 5) Використовуйте класичне форматування тексту – одним шрифтом, без зайвих великих літер, пробілів тощо.

Кому і як розповсюджувати прес-реліз?

Головне правило – розповсюджувати прес-реліз тільки тим медіа, яким він є цікавим. Для того, щоб дізнатися про те, чи бути він потенційно цікавим тому чи іншому медіа, є єдине правило – перечитати про що в ньому пишуть. Якщо за форматом і тематикою ваша новина відповідає редакційній політиці медіа, відправляйте йому прес-реліз.

Є різні підходи до розповсюдження прес-релізів. Комуś з журналістів зручніше отримати інформацію про новину телефоном, комуś можна повідомити її по електронній пошті, хтось обробляє лише новини, які приходять на офіційну електронну скриньку редакції. За загальним правилом, якщо ви особисто знайомі з журналістом (редактором), краще відправити прес-реліз зручним для нього способом. Якщо ж ви не знайомі з журналістом особисто, варто переслати прес-реліз на офіційну електронну скриньку редакції. Всі провідні видання постійно перевіряють електронну пошту і готові використати інформацію з прес-релізу, якщо вона є дійсно цікавою.

Чого не варто робити ніколи:

- масові розсилки прес-релізу всім ЗМІ без розбору. Результату ви все одно не доб'єтесь, але ризикуєте втратити лояльність журналістів і назавжди потрапити в спам;
- телефонувати журналістам з запитаннями «Коли буде опублікований мій прес-реліз?». Якщо інформація їх зацікавить, вони самі з вами зв'яжуться;
- вимагати щось від журналістів чи редакторів. Вони підпорядковуються виключно редакційній політиці і головному редактору, а не вам чи вашому керівництву. Деякі корпоративні новини варто публікувати лише на власному веб-сайті.

Проведення прес-конференцій

До прес-конференції слід відноситися як до можливості на годину (іноді більше) привернути увагу журналістів до теми, яку ви хочете підняти. Це можливість розповісти правду, але правду, яка стосується суспільно важливої теми прес-конференції. Не вважайте, що ви можете легко дати журналістам свою порцію інформації і сховати інші суспільно важливі аспекти проблеми. Нижче надані десять ключових рекомендацій щодо проведення прес-конференцій

- 1) **Визначте час.** Найкращий час для проведення прес-конференцій – з вівторка по четвер у період з 10.00 до 11.30 та з 14.30 до 16.00
- 2) **Плануйте присутність.** Потрібно щонайменш 2 тижні на підготовку прес-конференції. При цьому звичайно бувають і прес-конференції, які готуються за декілька годин, але лише у випадку кризи. Тому ще задовго до початку запланованої прес-конференції ви

повинні знати, як вона буде проходити. Насамперед, визначіть головний інформаційний привід, якому буде присвячена прес-конференція, пов'яжіть його з суспільно важливими проблемами, визначте спікерів і видання, яким ці проблеми і спікери можуть бути потенційно цікаві, підготуйте прес-анонс і запросіть журналістів на прес-конференцію. Перший прес-анонс має бути розповсюджений за тиждень, другий – за два дні до прес-конференції. Обов'язкова акредитація журналістів допоможе за день до прес-конференції знати кого чекати на заході.

- 3) **Необхідні матеріали.** До кожної прес-конференції потрібно підготувати інформаційні матеріали, які будуть роздруковані і роздані присутнім. Це – прес-реліз, бекграундер, біографії спікерів, інші релевантні для події матеріали.
- 4) **Зовнішній вигляд.** Вигляд спікерів та модератора прес-конференції повинен відповідати ситуації і аудиторії, перед якою вони будуть виступати. Він повинен підкреслювати ті тези, які висловлюються під час прес-конференції.
- 5) **Коли розпочинати прес-конференцію.** Для журналіста прес-конференція починається тоді, коли він зайшов у приміщення. Тому, наприклад, неввічливий охоронець, який не пропускає представників ЗМІ, може зіпсувати весь захід. Окрім оповіщення усіх, кого зустрічатимуть журналісти на своєму шляху, потрібно роздрукувати вказівки, щоб було зрозумілим як швидко знайти залу, в якій проходитиме прес-конференція.
- 6) **Готуйте виступ і відповіді на запитання.** Навіть якщо головним спікерам на прес-конференції будуть професіонали, які щодня виступають з публічними промовами (наприклад, судді), не нехуйте підготовкою до основного виступу. Якщо судді говоритимуть з журналістами на «юридичній мові», прес-конференція буде неефективною. Сформулюйте головні тези виступу, які ви хочете побачити у випусках новин. Ключове повідомлення включіть у заголовок прес-релізу і якомога частіше (звісно де це доречно) повторюйте його протягом свого виступу. Визначте додатково 1-2 тези, які претендували б на висвітлення у медіа. Бажано скористатися секундоміром, щоб визначити що спікер зможе повідомити за 5-10 хвилин (саме такий час виступу основного спікера). Спеціалісту із зв'язків з громадськістю разом зі спікерами варто сформулювати ймовірні питання, які будуть ставити журналісти і підготувати на них чіткі, але повні відповіді. Визначте питання, на які спікер не буде відповідати і причини для цього.
- 7) **Дайте слово журналістам.** Прес-конференція – це не театр одного актора. Якщо ви хочете просто зробити заяву – обмежтесь прес-релізом або прес-брифінгом. Прес-конференція ж передбачає активну участь журналістів. Якщо ви обмежите їх можливість ставити критичні питання, наступного разу на вашу прес-конференцію ніхто не прийде.
- 8) **Розробіть регламент.** Ви можете вільно визначити по скільки запитань від кожного журналіста (видання) дозволяється задати під час прес-конференції, але головне – повідомити про це учасникам. Якщо журналісти задають більше питань, ніж встановлено, можна нейтралізувати це фразою «Ми домовились задавати лише по одному питанню».
- 9) **Будьте готові до провокацій.** Причини провокаційних питань від журналістів можуть бути різними – від бажання отримати «смажені факти», «ексклюзив» до банальної «замовності». Єдиний спосіб протистояти таким питанням, а іноді й випадкам на свій бік – бути готовим до них. Вони можуть стосуватися особистого життя спікера (авто, на якому їздить дружина судді, статки, будинок тощо), конкретних судових справ, які (на думку журналістів), були невірно вирішені судом, поведінка когось з працівників суду тощо. Як свідчить практика, основні чутливі теми спікер чудово знає і може підготуватися до них заздалегідь. Незалежно від ставлення учасників до журналістів,

які ставлять такі питання, не варто їх повчати на прес-конференції (використайте для цього інший час і спосіб). Відповіді на провокаційні питання мають бути чіткими, спокійними і переконливими. Потрібно пам'ятати головне – найкращою реакцією для провокатора є обурення спікера, втрата контролю над ситуацією, емоційні і лайливі висловлювання. Якщо це сталося з вами, шукайте їх у вечірніх випусках новин.

- 10) **В межах компетенції.** Намагайтесь не коментувати і навчіть основних спікерів суду не коментувати питання, які знаходяться поза межами компетентності. Не припустимим є виправдання на кшталт: «Я звичайно не експерт в цьому питанні, тому сприймайте мої слова як приватну думку». У спілкуванні з журналістами немає «приватних думок» чи «суб'єктивних тверджень». Не сумнівайтесь, що інформація, яку ви повідомили, буде опублікована. Абсолютно прийнятною є практика переведення запитання відповідальному фахівцю, який є експертом у цій темі (не обов'язково під час прес-конференції, можна запропонувати журналістам звернутися до конкретної людини за коментарем після заходу).

Це головні правила, які допоможуть провести ефективну прес-конференцію і передати ваші ключові повідомлення її учасникам, а через них – цільовій аудиторії. Слід пам'ятати, що після прес-конференції можна неформально поспілкуватися з журналістами «за кавою», але тримати себе в руках – прес-конференція для них продовжується і все, що ви скажете, може бути дуже швидко опубліковано.

Організація прес-турів

Як ми вже визначили, прес-тур проводиться для того, щоб дати можливість певній групі журналістів на власні очі побачити процеси, об'єкти, до яких ви хочете привернути увагу. Як кажуть, «краще один раз побачити, ніж сто разів почути». Вочевидь, якщо тема є цікавою, журналісти висвітлять її в своїх виданнях.

Організація будь-якого прес-туру починається з визначенні цілей. Звичайно цілі прес-туру повинні відповідати загальній комунікаційній цілі інституції, в рамках якої він запланований. Наприклад, якщо суд хоче обґрунтувати необхідність автоматизації телефонних розмов, можна ознайомити журналістів з роботою відділу звернень (в деяких українських судах на телефонні дзвінки громадян щодня відповідають десятки осіб), розповісти скільки робочого часу і коштів суд витрачає на телефонні відповіді, а потім у партнерстві з компанією-експертом продемонструвати можливості автоматизації телефонних розмов.

Після того, як цілі зрозумілі, визначається час, об'єкти, з якими планується ознайомити гостей, експертів, які будуть задіяні у організації та проведенні прес-туру. Особливу увагу слід приділити вибору редакцій, журналістів з яких планується запросити. Пам'ятайте, що це можуть бути не лише журналісти, але й популярні блогери, представники громадських організацій – залежно від аудиторії, до якої ви хочете донести своє повідомлення.

Бажано, щоб екскурсія була поєднана з змістовним заходом, наприклад, презентацією чи круглим столом. Такий захід зазвичай проводиться для того, щоб ще раз передати ключову інформацію (дати, цифри, назви) і переконатися, що учасники прес-туру все вірно зрозуміли. Також під час заходу журналісти можуть задати уточнюючі питання, подискутувати на запропоновану тему.

Організація прес-туру відбувається за аналогічною з прес-конференцією схемою: визначення цільових медіа, запрошення за допомогою прес-релізу, уточнення фінального списку учасників, розробка пакету інформаційних матеріалів, підготовка спікерів, моніторинг медіа після проведення заходу.

Комунікація в мережі інтернет

Комунікація в інтернет-середовищі з чогось нового і фантастичного за останні 10 років перетворилася на величезну індустрію. Особливість її в тому, що онлайн-інструменти

постійно змінюються. Тому в цьому розділі ми лише виділимо основні принципи, якими слід керуватися у інтернет-комунікаціях, особливості ж використання окремих інструментів шукайте...в інтернеті.

- 1) Інтернет – це середовище, в якому існують мільйони різних сервісів (площадок, програм), за допомогою яких можна комунікувати. Різними сервісами користуються різні аудиторії, тому перед тим як використовувати онлайн-сервіси слід добре розуміти де саме краще спілкуватися з вашою цільовою аудиторією.
- 2) Інтернет – це надзвичайно відкрите середовище. Звичайно є можливість обмеження доступу до певної інформації для певних категорій осіб, але за загальним правилом те, що ви опублікували, стало доступно усім, хто має доступ до інтернету. Навіть видалення опублікованого раніше не допомагає – є програми, які надовго запам'ятовують все, що колись було опубліковано.
- 3) Інтернет-сервіси – це хоча й дешевий спосіб спілкування (майже не потребує грошей), але потребує людських ресурсів. Без компетентного спеціаліста ефективно використовувати онлайн-сервіси не вийде, а іноді й буде зворотній ефект для репутації суду.
- 4) Доступність інформації дозволяє здобути компетентність навіть тим, хто ніколи не використовував інтернет для корпоративних комунікацій за відносно короткий час. Інструкції до кожного сервісу, великий обсяг аналітичних статей, матеріалів з практичними порадами, результатів досліджень, прикладів комунікаційних кампаній і звичайно практика – все це допоможе стати експертом у інтернет-комунікаціях.

Оцінка ефективності

Оцінка ефективності комунікації суду нерозривно пов'язана з процесом розробки комунікаційної стратегії. Незважаючи на те, що оцінка ефективності проводиться під час комунікації та після її закінчення, для вірної оцінки ефективності потрібно, щоб на етапі планування (комунікаційного і загального планування) були поставлені реалістичні стратегічні цілі і на їх основні тактичні завдання, які можна виміряти.

Наприклад, «підвищити обізнаність громадян про судову систему» не можна оцінити, оскільки не зрозуміло на скільки підвищити обізнаність, якої кількості громадян, обізнаності щодо чого конкретно в судовій системі тощо. На всі ці питання потрібно відповісти на етапі планування. При цьому краще спланувати діяльність на основі існуючих даних (навіть якщо їх недостатньо), ніж не планувати її взагалі чи планувати без конкретних показників ефективності.

Показники бувають кількісними та якісними. Також слід відрізнити показники ефективності реалізації задач і показники ефективності досягнення цілей. І перші, і другі мають оцінюватися. При цьому «яблука можна порівнювати лише з яблуками», тобто порівнюються лише одні й ті самі показники, отримані за допомогою однакової методології.

Підвищити кількість конкретно визначених осіб, які знають (обізнаність) про той чи інший предмет (процес, явище, їх функції, особливості) – базова комунікаційна задача. Обізнаність потрібна для прийняття рішення, зміни поведінки, обізнані люди безкоштовно передають потрібні вам ключові повідомлення своїх знайомим, родичам, колегам.

Загальна обізнаність цільової аудиторії оцінюється за допомогою опитувань (оффлайн чи онлайн) цільової аудиторії, більш глибоке розуміння обізнаності складних явищ можна оцінити за допомогою експертних опитувань, фокус груп та аналізу поведінки цільової аудиторії.

Якщо метою комунікації було прийняття чи не прийняття певного нормативного акту/рішення, оцінити результати комунікаційної діяльності можна проаналізувавши відповідні документи.

Поведінка цільової аудиторії досліджується переважно за допомогою методу спостереження. Для якісної оцінки ефективності комунікацій слід заздалегідь визначити (чи розробити) методологію та інструменти (анкети, форми тощо) дослідження. Їх потрібно використовувати як на етапі планування комунікацій, так і на етапі оцінки їх ефективності.

На рівні комунікаційних задач ймовірно використовуватимуться наступні показники:

- охоплення аудиторії – кількість осіб, які чули чи бачили ключове повідомлення в рамках комунікаційної кампанії;
- кількість унікальних контактів – кількість осіб, які отримали ключове повідомлення не більше одного разу;
- кількість згадувань певних ключових повідомлень/осіб у медіа (у інформаційному полі – в ключових медіа);
- тональність публікацій;
- кількість отриманих відгуків на ті чи інші повідомлення та їх тональність;
- кількість учасників заходів суду;
- якість заходів (за формою оцінки, яку заповнюють учасники);
- кількість осіб, що комунікує з судом різними каналами, рівень їх задоволеності роботою суду тощо.

Комунікації під час кризи

Криза - це надзвичайна ситуація, яка ставить під загрозу стабільність роботи суду. Головне правило – до криз потрібно ретельно готуватися. Підготовлені до кризи інституції екстремальну ситуацію переносять набагато краще, ніж ті, хто наївно вважає, що криза ніколи на наступить, а статистика свідчить, що передбачити можна до 90% криз.

Кризові ситуації можуть бути різного характеру – вбито підсудного на виході з суду, суддю обвинувачують в корупції, працівник суду стріляв в людину, вищі посадові особи держави називають рішення суду незаконним, в суді слухається резонансна справа (можна частково прирівняти до кризових ситуацій). Об'єднує їх одна риса – підвищена увага з боку громадськості і ЗМІ. Для того, щоб уникнути репутаційних втрат, до початку кризи слід підготувати:

- 1) друковані матеріали, які можна роздати журналістам у випадку кризи, принаймні частково задовольнивши тим самим їх інтерес. Зміст матеріалів до настання самої кризи підготувати неможливо, але їх види і структуру – цілком реально;
- 2) спікери суду – ті, хто зможе першим прокоментувати кризову ситуацію від імені установи;
- 3) шаблони повідомлень – конструкції, які можна буде використовувати під час кризи для різних аудиторій – громадян, керівництва, журналістів, співробітників тощо. Тоді, коли на креатив немає часу;
- 4) пріоритетні канали комунікацій, які суд використовуватиме під час кризи;
- 5) команду, яка працюватиме над вирішенням кризової ситуації і комунікаціями суду під час кризи.

В ідеалі – розробити ці модулі щодо кожного з можливих типів криз.

Окрім цих надзвичайно важливих модулів, під час кризової ситуації слід пам'ятати наступні правила:

- забезпечте постійний (з 8.00 до 21.00) контакт з відповідальною особою принаймні двома каналами зв'язку (наприклад, мобільний та робочий телефон і email). Журналісти не чекатимуть ваших коментарів, якщо контактна особа виявиться «поза зоною досяжності» і опублікують матеріал без вашої позиції;
- проведіть оперативну нараду, на якій проаналізуйте дійсні причини настання кризи і загрози, які вона може нести для суспільства.
- підготуйте короткі, точні відповіді на основні запитання. Використовуйте прості і зрозумілі слова. Короткі відповіді допомагають зменшити нервозність;
- визначте спікера (ів) саме під час цієї конкретної кризи. Існує думка, що іноді найвищим керівникам не варто одразу коментувати те, що відбувається, оскільки сама його присутність підкреслює небезпечність ситуації.
- здійснюйте моніторинг повідомлень у медіа щодо кризи, швидко виправляйте помилки через контакти із журналістами;
- запам'ятайте, що компанія, яка знаходиться у кризовому стані, оцінюється громадськістю за чотирма факторами, що забезпечують довіру та надійність:
 - співчуття та/або захист (як правило, протягом перших 30 секунд).
 - компетенція, експертиза та готовність діяти.
 - чесність та відкритість.
 - відданість.
- не робіть пояснень, доки ви не почуєте аудиторію. Послухайте свою аудиторію – які ризики непокоять її. Один із способів оцінки потенційної реакції людей на ваше повідомлення полягає в тому, щоб зателефонувати декільком друзям та спитати їхньої думки;
- будьте відвертими, відкрито визнайте свої помилки. Часто чиновники не визнають своїх помилок до тих пір, доти журналісти не наведуть докази, які очевидно підтверджують це. Врешті-решт така поведінка може зробити зі спікера посміховисько в очах цільової аудиторії. Одного разу втрачену довіру надзвичайно важко відновити;
- працюйте у режимі нон-стоп протягом усієї кризи до самого її завершення;
- зробіть організаційні і комунікаційні висновки з кризи.

Що робити, якщо ви не досягли поставлених цілей?

Не опускайте руки. По-перше, слід відверто визнати, що якщо ви перечитали цей посібник і почали впроваджувати концепцію стратегічних комунікацій у діяльність суду – ви вже майже герой. Можна лише здогадуватися скільки навколо вас демотиваторів, наскільки обмежені ресурси і як складно ініціювати будь-які зміни в суді.

По-друге, проаналізувати в чому полягає причина вашої невдачі. Зазвичай, це одна з трьох причин:

- 1) **Невдале планування.** Планування – надзвичайно складний процес, якість якого покращується лише з досвідом. Проаналізуйте також причину невдалого планування. Це сталося внаслідок неправильної оцінки вподобань цільової аудиторії чи каналів комунікації тощо. Наступного разу вочевидь буде легше і вийде краще.

- 2) **Проблеми з комунікацією.** Спікер не справився із завданням? Сказався брак досвіду у проведенні прес-конференцій? Залежно від причини, підвищуйте свій багаж знань, покращуйте досвід або ж наступного разу залучайте експертів до того, з чим не можете справитися самі.
- 3) **Недостатньо ресурсів.** Насправді, це невдала оцінка і планування. Будь-які ресурси, необхідні для ефективної комунікації суду, можна знайти. За рахунок партнерств, використання безкоштовних чи умовно безкоштовних рішень, використання внутрішнього ресурсу – працівників суду тощо. Якщо не знаєте як – запитайте у колег з інших судів, які це вже успішно зробили або у експертів.

При наступному плануванні приділіть більше уваги тим етапам, недоліки на яких спричинили неможливість досягти поставлених в рамках комунікаційної стратегії цілей.

І наостанок, спробуйте визначити що пройшло успішно – журналісти подякували вам за вчасний коментар, в коридорах стало менше черг, відвідувачі роздивляються інформаційний стенд або ви принаймні відчули які інструменти комунікації не працюють і знаєте що потрібно зробити інакше – все це свідчить про те, що ви витратили ресурси з користю для себе і для суду.

Розкажіть про ці успіхи на зборах суду, поділіться з колегами з інших судів, підготуйте презентацію про ваш перший досвід стратегічних комунікацій і не зупиняйтеся на досягнутому.