



# Обсуждение имеет значение!

Руководство по коммуникациям в рамках  
Инициативы Прозрачности Добывающих Отраслей

Краткое резюме

## Выражение благодарности

Обсуждение имеет значение!

Руководство по коммуникациям в рамках Инициативы по обеспечению прозрачности в добывающих отраслях (ИОПДО)

© Немецкое общество по международному сотрудничеству (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ), 2013 год

Изложенная в настоящей публикации точка зрения принадлежит исключительно авторам и со-авторам.

Содержащаяся в этом руководстве информация предназначена для тех, кто принимает участие в коммуникациях в рамках Инициативы по обеспечению прозрачности в добывающих отраслях. Предлагаемая информация является рекомендательной при организации коммуникаций и в некоторых ситуациях может быть неприемлемой.

Это руководство создано на основе материалов, разработанных Международным секретариатом ИОПДО.

Работа по его созданию проведена Немецким обществом по международному сотрудничеству (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ). Руководителем проекта является Тим Шлессер (Tim Schlösser), который представляет Академию международного сотрудничества GIZ. Финансирование проекта осуществляет Министерство по экономическому сотрудничеству и развитию Германии.

Руководство написано группой авторов из компании Media Consulta ([www.media-consulta.com](http://www.media-consulta.com)). Ведущим автором является Аннетт Кирней (Annette Kearney), в качестве соавторов выступили Адрианне Монтгобер (Adrienne Montgobert), Рэчел Хардинг (Rachel Harding) и Сиобхан Колган (Siobhán Colgan). Консультант — Биргитте Джаллов (Birgitte Jallof).

Некоторые разделы были предоставлены Международным секретариатом ИОПДО в лице Андерса Кракенеса (Anders Kråkenes) совместно с Хелене Йохансен (Helene Johansen) и Эдди Ричем (Eddie Rich). Макет Кристина Бергер (Christina Berger, сентябрь 2014)

Ценные материалы, иллюстрирующие примеры из практики, предоставлены национальными секретариатами ИОПДО из разных стран мира.

### **Примечание в отношении ссылок на веб-сайты**

Ссылки на веб-сайты, которые содержатся в настоящем документе, являются активными на момент публикации. Какие бы то ни было гарантии в отношении постоянной работы расположенных на веб-сайтах третьих лиц активных ссылок на статьи и веб-страницы, которые содержатся в тексте настоящего документа, отсутствуют

## 1. Введение

Инициатива по обеспечению прозрачности в добывающих отраслях (ИОПДО) является всемирным стандартом, который обеспечивает прозрачность в вопросе доходов правительства от добычи природных ресурсов. Она реализуется в 40 странах мира. Стандарт ИОПДО опирается на три основных принципа: все доходы, получаемые в результате добычи природных ресурсов страны, подлежат регулярной и независимой публикации; опубликование этих данных является обязанностью группы заинтересованных сторон; данные должны доводиться до сведения граждан страны. Поскольку чаще всего природные ресурсы являются собственностью правительства, граждане имеют законное право голоса в вопросах об управлении получаемыми с них доходами и их расходовании. Природные ресурсы любой страны ограничены, а граждане могут оказать содействие в использовании получаемых от них доходов в целях устойчивого развития собственной страны. В государствах со слабыми механизмами или учреждениями управления отсутствие прозрачности может привести к ухудшению экономических показателей, коррупции или конфликтам. По этой и ряду других причин прозрачность и коммуникации вокруг этого процесса являются жизненно важными. Они позволяют расширить информирование, повысить подотчетность и эффективность управления доходами.

## 2. Как стратегия коммуникаций помогает в процессе коммуникаций

Важно избрать соответствующий стратегический подход к коммуникациям в рамках ИОПДО. Жизненно важной составляющей успеха является двусторонний поток информации, который отражает принцип совместного использования двух подходов: "сверху вниз" и "снизу вверх". Стратегия также предполагает четкость изложения видения и целей кампании, а также определение руководящих принципов для выхода на нужную аудиторию соответствующими способами и через соответствующие каналы. Существует несколько простых шагов, которые представлены на расположенной ниже схеме и могут использоваться для формирования стратегии коммуникаций.

## Схема 1. Этапы формирования стратегии коммуникаций



### 2.1. Распространенные проблемы и решения

Реализация стратегии коммуникаций в рамках ИОПДО включает в себе определенные проблемы, которые необходимо принимать во внимание с самого начала. Эти проблемы таковы.

- ИОПДО занимается сложными операциями в сложных отраслях, причем результаты этих операций для многих людей являются непонятными. Эта проблема может быть решена путем оказания помощи в понимании вопроса целевым лицам и СМИ, формирующим общественное мнение. В результате эти лица и СМИ становятся способными к дальнейшему распространению подробной информации в среде общественности.
- ИОПДО реализуется при участии различных заинтересованных сторон, которые представляют правительство и разные группы гражданского общества. В случае фактического конфликта каждая из заинтересованных сторон ИОПДО должна прояснить свою позицию и подготовиться к быстрой выработке решения.

- Основными преимуществами при реализации ИОПДО являются укрепление доверия между сторонами, повышение уровня подотчетности и более эффективное управление доходами. Для многих эти преимущества являются сложными для понимания, но они могут стать понятнее при объяснении на примере конкретных ситуаций и реальных случаев.
- В рамках ИОПДО ресурсы, выделенные на деятельность по коммуникациям, часто ограничены. Решением этой проблемы может стать совместная работа с финансовыми партнерами над реализацией стратегического плана коммуникаций.

## 2.2. Процесс коммуникаций

Перед началом процесса стратегических коммуникаций важным является принятие решения о нескольких основополагающих компонентах.

В первую очередь необходимо осмыслить цель и задачи, которые подлежат выполнению. Эти цели и задачи должны соотноситься с национальными приоритетами, т.е. соответствовать целям, поставленным в рамках ИОПДО правительством и группой заинтересованных сторон. Для определения основных направлений и целей полезно ответить на так называемые SMART-вопросы (точность, измеримость, достижимость, актуальность, заданный конечный срок), как показано на Схеме 2.

### Схема 2. SMART-цели

SPECIFIC (ТОЧНАЯ)	MEASURABLE (ИЗМЕРИМАЯ)	ATTAINABLE (ДОСТИЖИМАЯ)	RELEVANT (АКТУАЛЬНАЯ)	TIME-BOUND (С ЗАДАНЫМ КОНЕЧНЫМ СРОКОМ)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кто, что, почему, где, когда?</li> <li>• Что будет выполняться?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В каком объеме, с какой частотой?</li> <li>• Что будет выступать индикатором выполнения?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Является ли выполнение реальным?</li> <li>• Достаточно ли ресурсов? Если нет, как вы планируете их получить?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Является ли выполнение целесообразным?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Когда?</li> </ul>

После определения целей важно обозначить различные аудитории и группы заинтересованных сторон, которые должны стать целевыми и (или) быть привлечены к участию.

Для создания максимально эффективной стратегии коммуникаций на этом этапе важно задать ряд вопросов в отношении этих групп. Вот некоторые из таких вопросов. Кто относится к наиболее значимым группам заинтересованных сторон в рамках ИОПДО? Насколько глубоко существующее у этих заинтересованных сторон понимание ИОПДО? Каковы их взгляды и основные проблемы, связанные с вопросами и организациями, имеющими отношение к ИОПДО? Какая информация о добывающих отраслях в настоящее время доступна в СМИ? Каким источникам информации доверяют заинтересованные стороны? Кто для этих заинтересованных сторон является наиболее влиятельными лицами, формирующими общественное мнение, и экспертами?

Следует оценить, участие каких заинтересованных сторон в ИОПДО является желательным, а каких — обязательным с точки зрения успешности реализации инициативы. Это поможет определить приоритетность различных целевых групп и понять, будет ли коммуникативная деятельность в отношении данной аудитории включать регулярное взаимодействие или только обновление общей информации в ходе реализации ИОПДО. Может оказаться, что определенная аудитория в настоящее время не является интересной или важной с точки зрения успеха реализации ИОПДО, но должна находиться под постоянным наблюдением на случай, если ее статус изменится.

При ориентации на широкие общественные организации представленная в них аудитория иногда сегментируется с использованием следующих критериев.

- По социально-экономическим признакам: возраст, пол, семейное положение, уровень дохода, род занятий, социальный класс.
- По географическим признакам: национальность, регион, городская или сельская местность, плотность населения, климат.
- По психологическим признакам: образ жизни, установки, индивидуальные особенности личности.
- По поведенческим признакам и интересам: заинтересованность в услугах, частота использования.

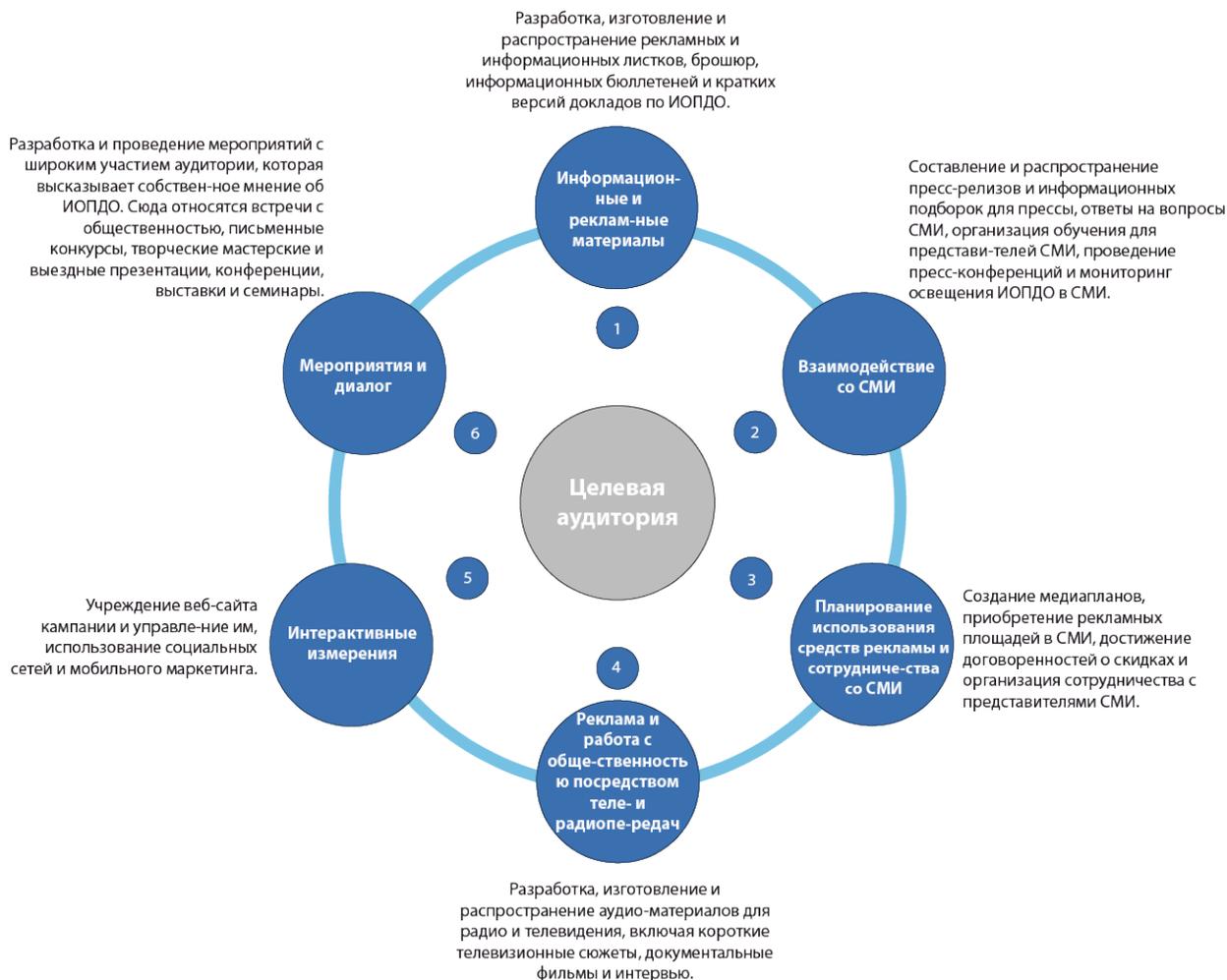
К заинтересованным сторонам в рамках ИОПДО относятся: государственные министерства и ведомства; Центральный банк; нефтяные и горнодобывающие компании, которые находятся в собственности государства, местных и иностранных компаний; национальные органы или ассоциации по нефтяной и (или) горнодобывающей промышленности; профсоюзы; религиозные организации; университеты и научно-исследовательские центры, Правление ИОПДО, Международный секретариат ИОПДО и группы местного гражданского общества.

Когда аудитория обозначена, необходимо определиться с тем, что следует ей сообщить. Это осуществляется путем составления четких, простых, заслуживающих доверия и осмысленных сообщений, которые резюмируют работу, проводимую в рамках ИОПДО. Ключевые сообщения должны основываться на эффективных подходах "сверху вниз" и "снизу вверх". В рамках последнего подхода осуществляются процессы взаимодействия с определенной аудиторией с целью адаптации сообщений к ее уровню и обеспечения необходимого резонанса. В ходе этого же этапа необходимо подготовить ключевую фразу или девиз, а также так называемую "речь в лифте" (блиц-резюме).

После составления сообщения необходимо уделить внимание его преподнесению различным группам аудитории в зависимости от поставленных задач и степени вовлеченности этих групп. Важно, чтобы сообщения обеспечивали достижение определенных целей. Они должны обеспечить для ИОПДО соответствие существующим потребностям, повысить уровень осведомленности заинтересованных сторон и понимание влияния процесса прозрачности на улучшение условий их жизни. Сообщение также преследует образовательные цели и призвано преодолеть страхи, связанные с неспособностью понять сложную информацию, которая будет появляться в процессе реализации ИОПДО. Сообщение также должно способствовать расширению прав и возможностей аудитории и ее участию в последующих политических процессах.

Когда определены цели, заинтересованные стороны и группы аудитории, а также составлены основополагающие сообщения, необходимо оформить эту информацию в виде системы стратегических коммуникаций, которая должна стать узнаваемой для целевых групп аудитории во всем разнообразии исполнения (печатные материалы, веб-сайт, мероприятия и др.). Для дальнейшего повышения эффективности основных сообщений, особенно, если интересы целевых групп различаются, как в случае с добывающими отраслями, целесообразно использовать комплексный подход к коммуникациям. Как показано на представленной ниже схеме это предполагает одновременное использование различных инструментов, которые определяются имеющимися ресурсами и поставленными задачами.

### Схема 3. Общий смешанный поток коммуникаций



### 3. Сочетание различных инструментов коммуникации

Для охвата различных групп аудитории и заинтересованных сторон существуют различные инструменты коммуникации. Важно рассматривать каждый из инструментов в контексте коммуникационной среды целевой аудитории: городская или сельская местность, местный язык или языки, прием телевизионных и радиопередач, уровень грамотности и др.

Выделяются следующие инструменты коммуникации.

- Информационные и рекламные материалы: рекламные листки, плакаты, брошюры, информационные бюллетени (печатные и в сети Интернет), отчеты и доклады. Формат и содержание информации должны быть адаптированы к коммуникативным потребностям аудитории. Должен использоваться понятный, наглядный и простой язык изложения, информация должна привлекать внимание визуальным

оформлением. Однако красивый дизайн и грамотное использование изображений утрачивают всякое значение, если рекламные материалы неэффективно распределяются.

- Построение отношений со СМИ включает в себя работу с различными медиа-платформами (газеты, телевидение, радио, Интернет и др.) с целью информирования целевой аудитории о миссии, политике или практической деятельности организации. К используемым инструментам относятся пресс-релизы, фотографии высокого качества, заявления по ИОПДО, обновляемый информационный бюллетень. Все это может быть включено в информационную подборку для прессы, наряду с кратким изложением последнего опубликованного доклада по ИОПДО, новейшим информационным бюллетенем, указанием контактной информации компании и контактных лиц, краткими биографиями контактных лиц и директоров ИОПДО и календарем предстоящих событий.
- Электронные и интерактивные СМИ: веб-сайты, социальные сети (например, Facebook, Twitter, Pinterest, блоги и др.) и мобильные системы связи. В настоящее время создание веб-сайта является одним из важнейших средств общения с широкой аудиторией за пределами географических границ. При отсутствии ресурсов для самостоятельной профессиональной разработки веб-сайта, необходимо воспользоваться услугами надежного агентства, занимающегося такими разработками. При наличии веб-сайта становится возможным задействование социальных сетей, которые являются мощным инструментом для вовлечения аудитории и ведения диалога. Развитие мобильных технологий также обеспечивает эффективный способ общения с массовой аудиторией. Широкое распространение смартфонов (например, в настоящее время в Африке 50% всего Интернет-трафика составляет трафик с мобильных устройств) означает, что дизайн сайта должен принимать во внимание удобство его просмотра на небольших экранах телефонов.
- Реклама: наружная реклама, печатная продукция, реклама по телевидению и радио, рекламные статьи, инфографика. Существует множество форм, но все они характеризуются общими атрибутами. Большинство людей понимает, что реклама является оплачиваемой формой упрочения репутации или продвижения, а не информацией, которая одобрена надежными источниками. Поэтому, чтобы действительно оказывать воздействие на людей, рекламные объявления должны быть визуально привлекательными и броскими, они должны использовать язык, который понятен целевой аудитории, и содержать простое для восприятия сообщение.

- Диалоговое общение и мероприятия: общение лицом к лицу является наиболее мощным инструментом убедительного доведения информации до людей. Причиной этого являются воспринимаемая достоверность информации, возможность адаптировать информацию к индивидуальным потребностям, возможность незамедлительных ответов на вопросы и незамедлительного получения обратной связи. Такое общение может состояться в ходе проведения мероприятий. Спектр мероприятий разнообразен: от семинаров и выездных презентаций до дебатов в прямом эфире и крупных конференций. Преимущество мероприятий состоит в том, что они не только позволяют наладить социальные контакты и обмен мнениями. Участие в таких мероприятиях членов сообщества создает у них ощущение причастности к ИОПДО.

#### 4. Мониторинг и оценка.

Мониторинг — это возможность непрерывной оценки эффективных и неэффективных аспектов с целью их усовершенствования в будущем. Он должен осуществляться на протяжении всего проекта и охватывать все способы коммуникаций. Для эффективного осуществления мониторинга необходимо с самого начала поставить такие задачи, выполнение которых является возможным. В качестве индикатора при проведении мониторинга могут использоваться следующие вопросы. Много ли людей принимает участие в мероприятиях и соревнованиях в рамках кампании? Какое количество людей удалось охватить при помощи средств массовой информации? Каково количество представителей целевой аудитории? Были ли все мероприятия проведены в рамках предусмотренного бюджета? Сколько организаций гражданского общества обратилось к данным ИОПДО во время проведения собственных кампаний (посреднической деятельности)?

Оценка воздействия, которое оказывает стратегия коммуникаций, также имеет важное значение. Недостаточно просто убедиться, что все элементы стратегии коммуникаций реализованы. Вместо этого необходимо выяснить, способствовали ли эти меры выполнению задач кампании. Это требует систематической проверки соответствия в ходе тщательного анализа результатов, полученных в ходе мониторинга коммуникативной деятельности. Также могут приводиться исследования и изучение фокус-групп с целью обсуждения определенных факторов, которые затем служат источником информации для сравнительного анализа и оценки общей эффективности кампании.

В рамках окончательного отчета, который распространяется среди партнеров, спонсоров и заинтересованных сторон, крайне важно дать итоговую оценку воздействию. Это может быть сделано на базе простейшей оценочной ведомости.

## 5. Планирование бюджета и управление ресурсами

Бюджет, предусмотренный для реализации ИОПДО, часто является ограниченным, поэтому важно тщательно спланировать использование ресурсов и отдачу от инвестиций. Хотя ориентировочную стоимость программы коммуникаций в рамках ИОПДО определить трудно, поскольку коммуникационная среда и контекст значительно изменяются от страны к стране, это руководство доказывает, что важно выделить часть бюджета ИОПДО на коммуникации. Всегда полезно подготовить план бюджета с описанием проекта, его цели, ожидаемых результатов, сроков реализации, а также подробного списка потенциальных и ранее исследованных затрат. Затем необходимо осуществлять жесткий мониторинг фактических затрат в ходе планирования и реализации Инициативы.

## 6. Осуществление коммуникаций: включение их в план работы

Это включает в себя выработку предварительного плана работы на основе стратегии коммуникаций, которая является связующим звеном между целями, целевыми группами, сообщениями и конкретными действиями, а также мероприятия по оценке и бюджетные линии.

---

Сообщество ИОПДО состоит из очень разных стран, каждая из которых преследует собственные цели в области коммуникаций, поэтому важно помнить, что нет одного универсального решения для всех.

Также важно понимать, что коммуникации необходимы для обеспечения прозрачности.

Другими словами... "Обсуждение имеет значение!"