

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломного проекту (магістерської роботи)

Магістр

(освітній ступінь)

на тему «Розробка комунікаційної стратегії релігійної організації під час війни та повоєнний період (на прикладі РМ "Карітас-Спес Україна"»)

Виконала: студентка II курсу, групи СУН21/М

спеціальності 073 «Менеджмент»

Калініченко Т.М.

Керівниця: Юзькова О., к. держ. упр.

Рецензент: Щурко.У., д.е.н, доцент

Львів - 2023

Калініченко Т.М. «Розробка комунікаційної стратегії релігійної організації під час війни та повоєнний період на прикладі РМ "Карітас-Спес Україна»»: магістерська робота: (073 менеджмент); Український католицький університет. Інститут лідерства та управління. Науковий керівник Юзькова О., к.е.н; Львів – 2023. – 78 с.

Анотація: Калініченко Тетяна Миколаївна

У роботі досліджено методологію до створення комунікаційних стратегій в секторі міжнародних гуманітарних та релігійних організацій та проаналізовано комунікаційні стратегії членів конфедерації Карітас в часи надзвичайних ситуацій. На основі зібраних рекомендацій розроблено модель комунікаційної стратегії для Релігійної Місії «Карітас Спес Україна» на час війни та повоєнний період.

Ключові слова: комунікаційна стратегія, надзвичайні ситуації, Конфедерація Карітас, релігійна організація, Церква.

This master's thesis researches the methodology of the creation of the communication strategies into international humanitarian and religious organizations sector. The Caritas confederation member's communication strategies were analyzed in times of emergency situations. Collecting all the recommendations, the model of communication strategy for the Religious Mission "Caritas-Spes Ukraine" was developed for the war and post-war period.

Keywords: communication strategy, emergency situations, Caritas Confederation, religious organization, Church.

УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ

NGO - неурядові організації.

Айдентика – це сукупність візуальних складових, які створені для підвищення впізнаваності організації та формування образу організації в очах споживачів.

Бенефіціари – одержувачі допомоги, чи благ в рамках реалізації проєкту чи програми.

Дієцезія – церковна адміністративно-територіальна одиниця під керівництвом єпископа в Римсько-Католицькій Церкві та ряді інших церков.

Донори – це міжнародні організації, державні установи, комерційні структури, громадські некомерційні організації (релігійні, наукові тощо), приватні благодійні фонди або приватні особи, що надають громадянам та організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні додаткові ресурси на цілі, які спрямовані на благо суспільства.

ОВВСУ – особа відповідальна за впровадження системи Убезпечення

Стейкхолдери – зацікавлена сторона, особа або організація, що має права, частку, вимоги або інтереси щодо організації або її діяльності.

Убезпечення – це відповідальність, яку організації беруть на себе з метою забезпечення того, щоб із персонал та програми сприяли добробуту дітей та незахищених дорослих людей та охороняли їх від ризику заподіяння шкоди та зловживання.

Фандрейзинг – процес залучення грошових коштів та інших ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних тощо), які організація не може забезпечити самостійно, та які є необхідними для реалізації певного проєкту, або своєї діяльності в цілому.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ГУМАНІТАРНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ЧАСИ ВІЙНИ НА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	8
1.1. Визначення поняття «комунікаційна стратегія» у воєнні та повоєнні часи: сутність та функції	8
1.2. Стандарти та методи формування комунікаційних стратегій в міжнародних гуманітарних організаціях.....	11
1.3. Методичні підходи до формування комунікаційної стратегії в часи надзвичайних ситуацій у структурах Карітасу	13
РОЗДІЛ 2. МІСІЯ «КАРІТАС-СПЕС» РКЦ В УКРАЇНІ. АНАЛІЗ СТАНУ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ В МЕРЕЖІ КАРІТАС	22
2.1 Аналіз організації та діючих документів, що регулюють комунікацію в «Карітас-Спес Україна»	22
2.2. Діагностика комунікаційної складової в «Карітас-Спес Україна» за стандартами Карітас Інтернаціоналіс	27
2.3. Комунікації структури Карітас в умовах воєнних конфліктів та надзвичайних ситуацій. Комунікаційні стратегії в надзвичайних ситуаціях.....	30
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЬ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕЛІГІЙНОЇ МІСІЇ «КАРІТАС-СПЕС УКРАЇНА» НА ЧАС ВІЙНИ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	54
3.1. Мета та завдання комунікаційної стратегії «Карітас-Спес Україна» в часи війни та повоєнний період.....	54
3.2. Модель управління комунікаціями та загальні правила нової комунікації...	58
3.3. Побудова зовнішніх та внутрішніх комунікацій та визначення цільових аудиторій, ключових пріоритетів та завдань	62
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Масштабність світової трагедії, яка наразі заповонила терени України, не має меж. Гуманітарні катастрофи окрім того, що виникають раптово, за останні роки стали новою формою та нормою існування людства. Винятком не стала й Україна. У часи гуманітарної катастрофи, спричиненої повномасштабним вторгненням російських військ на українські землі, веденням РФ систематичних терористичних дій проти мирного населення та інфраструктури країни, неоціненого значення набувають комунікаційні стратегії, як один з ефективних засобів здобути перемогу у цій війні та врятувати життя мільйонів українців. Можемо тільки поглянути на новий вектор культурної дипломатії, який втілюють українські виконавці, режисери та інші митці, зміни стилів ведення міжнародних переговорів на рівні керівництва країни, мілітаризація брендингу лідерів країни, наприклад: поява президента України на різних майданчиках, навіть у конгресі США в мілітарному одязі, одразу звертає увагу на проблематику війни, це свідчить про зміни та адаптацію державних та комунікаційних стратегій до нових життєвих реалій, а саме – війни у 21 столітті. Комунікаційні стратегії NGO, фондів «Повернись живим», Сергія Притули, Ярослави Гресь та інших свідчать, як недержавні структури також змінюють свою стратегію комунікації заради порятунку людей.

За словами Хані К. Шаннак, керівника відділу операцій та послуг Дитячого фонду ООН, будь яка гуманітарна організація, яка займається надзвичайною ситуацією, не маючи необхідних ресурсів комунікаційних стратегій, ризикує виявитися нездатною надати життєво важливу допомогу найбільш постраждалим громадам [1, ст. 15].

У кризових ситуаціях комунікація є критично важливим елементом будь-якого реагування на надзвичайну ситуацію [33]. Комунікаційні стратегії гуманітарних організацій часів воєнних конфліктів стають ще одним інструментом і окремим фронтом війни за порятунок життя мирного населення.

За останні 11 місяців, Церква зробила неоцінений внесок в порятунок життя сотень тисяч людей. Монастирі, храми, різноманітні релігійні організації стали центрами гуманітарного опору. Сотні тонн ввезених гуманітарних вантажів, десятки відкритих шелтерів та пунктів обігріву, вся ця допомога стала можливою завдяки налагодженим зв'язкам і правильно побудованій комунікації. Розуміючи масштаби гуманітарного фронту, який розгорнули релігійні організації, надзвичайно важливо дослідити як вибудовувалась ця комунікація допомоги і які були використані стратегії.

Беручись за написання магістерської роботи, перед нами стояв виклик дослідити особливості комунікації релігійних організацій, поглянути на моделі комунікаційних стратегій міжнародних релігійних організацій та створити модель комунікаційної стратегії для Релігійної Місії «Карітас-Спес Україна» (КСУ) на час війни та повоєнний період. Нам було важливо розглянути комунікаційне реагування під час надзвичайних ситуацій організацій членів Карітас Європа (СЕ) та дослідити принципи та підходи до формування комунікаційних стратегій в часи надзвичайних ситуацій та криз членів Карітас Інтернаціоналіс (СІ). А також вивчити структуру комунікаційних стратегій рекомендовану міжнародними гуманітарними організаціями, які базують свою діяльність за принципами Міжнародного гуманітарного права (МГП) [38] та на основі зібраних досліджень випрацювати оптимальну модель комунікаційної стратегії для Релігійної Місії «Карітас-Спес Україна» під час війни та повоєнний період.

Метою даної магістерської роботи є: дослідження теоретичних і практичних засад формування і впровадження комунікаційної стратегії для релігійної організації у кризовий період, зокрема, у воєнний і повоєнний час, та розробка дієвої моделі комунікаційної стратегії зовнішніх та внутрішніх комунікацій для «Карітас-Спес Україна».

Реалізація поставленої мети передбачає виконання декількох завдань:

- проаналізувати методологію та теоретичні аспекти комунікаційних стратегій в часи надзвичайних ситуацій на базі методичок розроблених в гуманітарному секторі;
- проаналізувати комунікаційну складову «Карітас-Спес Україна»;
- провести аналіз комунікаційних стратегій релігійних організацій мережі СЕ та СІ й випрацювати базу добрих прикладів;
- запропонувати дієвий механізм комунікаційної стратегії Релігійної Місії «Карітас-Спес Україна», що перебуває в часи війни, заклавши також перший рік повоєнної комунікації.

Об'єктом дослідження є комунікаційна стратегія релігійних організацій в часи надзвичайних ситуацій, в тому числі під час війни та повоєнний період.

Предметом дослідження є – розроблена модель комунікаційної стратегії релігійної організації під час війни та повоєнний період на прикладі РМ «Карітас-Спес Україна».

В першому розділі представлені теоретичні аспекти формування комунікаційних стратегій для гуманітарних організацій в часи війни на повоєнний період. Визначені поняття «комунікаційна стратегія» у воєнні та повоєнні часи, її сутність та функції. Проаналізовані стандарти та методи формування комунікаційних стратегій в міжнародних гуманітарних організаціях та показані методичні підходи до формування комунікаційної стратегії в часи надзвичайних ситуацій у структурах Карітасу.

Другий розділ присвячений аналізу стану комунікаційних стратегій в мережі Карітас та прицільному погляду на Релігійну Місію «Карітас-Спес Україна». Здійснено аналіз організації та діючих документів, що регулюють комунікацію в КСУ. Зроблено діагностику комунікаційної складової в «Карітас-Спес Україна» за стандартами Карітас Інтернаціоналіс. Проаналізовано комунікації структури Карітас в умовах воєнних конфліктів та надзвичайних ситуацій та фокусно розглянуто їх моделі комунікаційних стратегій в надзвичайних ситуаціях.

Третій розділ присвячений побудові моделі комунікаційної стратегії Релігійної Місії «Карітас-Спес Україна» на час війни та повоєнний період. Визначено мету та завдання комунікаційної стратегії КСУ та модель управління комунікаціями. Окреслено загальні правила нової комунікації в часи війни та повоєнний час. Детально прописаний алгоритм роботи з цільовими аудиторіями внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Визначені ключові пріоритети та завдання в роботі з ними.

У висновках підведені підсумки та здобутки досліджень. Зібрана квінтесенція даних наукових шукань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ГУМАНІТАРНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ЧАСИ ВІЙНИ НА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

1.1. Визначення поняття «комунікаційна стратегія» у воєнні та повоєнні часи: сутність та функції

Стратегія комунікації під час воєн, великих гуманітарних катастроф та надзвичайних ситуацій особлива тим, що потребує швидкої дії. Від швидкості реагування залежать життя людей. Зазвичай, в часи воєнних конфліктів організація, яка здійснює гуманітарну діяльність зіштовхується з величезною кількістю пропозицій допомоги та підтримки. В цьому плані члени конфедерації Карітас мають чимало переваг над іншими організаціями. Головною причиною такого стану речей є попередньо встановлені зв'язки та глибоке коріння, яке Католицька Церква пустила в різних країнах за довгий час перебування там. Це те, що трапилось в Україні в часи Революції Гідності, початку війни на сході України і зараз, з повномасштабним вторгненням. Церкви з перших днів стали надавати безпечні притулки переселенцям, пропонували безкоштовні їжу, одяг та іншу допомогу.

Коли ми говоримо Церква, ми розуміємо різноманітні релігійні організації, які здійснюють свою діяльність від імені Римсько-Католицької Церкви в Україні. То ж, саме Церква стала розпочала допомогу однією з найперших. Їй для цього не було потрібно здійснювати етап аналізу і оцінки ситуації на місці, бо місцеві священники, не лише добре знали свою паству, а й перебуваючи на місцях бачили ступінь вразливості і потреб кожної конкретної громади.

Так само особливістю релігійних організацій є те, що на відміну від інших структур чи гуманітарних організацій, присутність Церкви та її зобов'язання перед суспільством ще довго залишиться з людьми після того, як основна частина програм допомоги припиниться. Тож головна мета стратегій комунікації в часи війни і повоєнний період полягає в тому, щоб розповісти

історію війни, залучити донорів та партнерів до праці своєї організації заради порятунку людей.

Комунікація є інструментом, завдяки якому люди можуть порозумітися. Комунікація з громадськістю може бути рушієм змін в організації. Фомбрун та Ван Ріел [2.] ці дослідники комунікації виводять корпоративну комунікацію, як окремий вид і поділяють її на три сфери:

- Управлінська комунікація - це комунікація з боку керівництва, спрямована на визначення спільного бачення, встановлення та підтримку довіри до керівництва, управління змінами, а також розширення можливостей та мотивацію працівників;
- Маркетингова комунікація спрямована на підтримку реалізації товарів або послуг. Сюди входить реклама, стимулювання збуду, пряма поштова розсилка, особистий продаж та роботу зі ЗМІ. В контексті неприбуткових організацій мова йде про поширення продуктів та послуг, які надає організація;
- Організаційні комунікації - це комплекс комунікаційних заходів, які здійснюються, як правило, на корпоративному рівні, включають зв'язки з громадськістю, екологічну комунікацію, зв'язки з партнерами та донорами. Також організаційні комунікації включають корпоративну рекламу, внутрішні комунікації та PR.[3].

Цікаву думку щодо визначення терміну «комунікації» навів експерт Саймон Сінек, на відміну від більшості термінів, де комунікація подається як система обміну думками, словами, ідеями, він представляє комунікацію як «слухання», а не «говоріння». [39]. З цим визначенням важко не погодитись, адже ми можемо донести своє бачення і погляди тільки тоді, коли знаємо що і як може чути наша аудиторія.

Під час непередбачуваних ситуацій, таких як стихійні лиха, війни чи епідемії, комунікація стає критично важливим елементом будь-якого реагування на надзвичайну ситуацію. Від того як, коли, де і з ким ми комунікуємо залежить

або посилення спроможності організації, або послаблення її. Так само важливим є формат слухання своєї аудиторії, які вона має потреби, запити. Від ефективної комунікації в надзвичайній ситуації напряду залежить наскільки організація буде спроможною надавати допомогу тим, хто її потребує[39].

Комунікаційна стратегія (КС) – це планування комунікаційних зусиль направлених на різні цільові аудиторії, задля формування бажаного сприйняття, позиціонування, посилення впливу та підвищення лояльності аудиторії до продукту чи бренду. Комунікаційні стратегії завжди мають ключову ідею, яку організація доносить до цільових аудиторій [43]. Комунікаційні стратегії можуть бути відмінними за структурою. Для КС мирного часу характерні такі частини:

- цілі і завдання (характерними цілями КС для неприбуткового сектору є підвищення впізнаваності бренду, зменшення негативного сприйняття та збільшення рівня довіри до організації);
- аналіз репутації, та визначення вихідної точки компанії (аналіз позиціонування, рівень присутності в медіа, оцінка ризиків та виявлення конкурентів);
- визначення проблем комунікації (експертні оцінки, інтерв'ю тощо);
- цільові аудиторії (ЦА), включають маркетингові дослідження аудиторії, та створення портретів аудиторій і їхнього запиту;
- ключові повідомлення для ЦА;
- комунікатори (визначення спікерів, лідерів думок та агентів впливу на ЦА);
- канали комунікації для кожного повідомлення і під кожду ЦА;
- оцінка ризиків;
- оцінка ефективності;
- бюджет та термін впровадження [4].

Комунікаційні стратегії для воєнного часу можуть мати додаткові частини, які мають надзвичайно важливе значення:

- Tone of Voice – дослівно тональність голосу, але мова йде про певну тональність в публічних виступах, якої притримується організація в комунікаціях зі своїми цільовими аудиторіями. Це поняття включає в себе певні внутрішні правила взаємодії. Від цієї тональності буде залежати як буде відбуватися взаємодія з організацією. Прописуючи Tone of Voice в часи війни, організація особливо ретельно має звертати увагу на заборонені слова, настрої та тональності кожного повідомлення.
- Невербальні комунікації – одяг, поведінка, жести та міміка надзвичайно важливі, адже під часі війни та перший повоєнний рік кожен невірний комунікаційний крок може коштувати життів людей та втрати репутації організації.

1.2. Стандарти та методи формування комунікаційних стратегій в міжнародних гуманітарних організаціях

Міжнародні гуманітарні організації в своїй діяльності керуються нормами Міжнародного гуманітарного права і ключовими принципами, закладеними в ряді документів. Збірка норм законів та конвенцій отримали назву МГП. Ключовими принципами МГП є: гуманність, незалежність, неупередженість та нейтралітет. Дотримання цих принципів дає можливість доступу гуманітарних організацій до потерпілих регіонів. Доступ в цьому процесі стає ключовим, адже в часи гуманітарних катастроф, доступ дорівнює порятунку людського життя. Гуманітарна хартія «Сфера» в своїй основі містить ключові правові принципи, які найбільше позначаються на добробуті людей, що зазнали воєн, стихійних лих чи будь-яких інших техногенних чи гуманітарних катастроф [5]. Основний гуманітарний стандарт визначає обов'язок держав та їх органів влади захищати потерпілих на своїй території й надавати їм допомоги.

Комунікація в міжнародних гуманітарних організаціях також регулюється дотриманням цих ключових принципів. На перше місце в комунікації виходить гуманність і людяність. Першочергові мотиви надання допомоги: порятунок

життя, полегшення страждання та право людини на гідне життя. Принцип людяності є основою гуманітарної діяльності, в тому числі і комунікаційних зусиль.

Щоб випрацювати єдині підходи в роботі гуманітарних організацій, ряд гуманітарних організацій протягом року розробили «Основний гуманітарний стандарт з якості та підзвітності»/Core Humanitarian Standart on Quality and Accountability – CHS [6]. Цей стандарт став результатом спільної праці ініціативної групи зі стандартів (Joint Standards Initiative – JSI), в якій Міжнародне партнерство із забезпечення підзвітності гуманітарної діяльності, світова мережа організацій People In Aid та проект «Сфера» об'єднали зусилля для кращої координації дій організацій, що користуються гуманітарними принципами. В рамках спільного опрацювання, представники Ініціативної групи провели консультації з понад двома тисячами працівників в головних офісах гуманітарних організацій, які перебували на території. Представники Спільної ініціативи зі стандартів провели консультації з більш ніж 2000 співробітників у головних офісах, регіонах, країнах та на територіях, уразливих до стихійних лих. Зібрані дані виявили потребу уніфікації стандартів. Робота над розробкою уніфікованих стандартів тривала рік. Протягом цього часу місцеві громади й особи, що постраждали від кризи, працівники гуманітарних організацій, декілька сотень неурядових організацій, уряди країн, ООН, донорські організації й науковці ретельно аналізували зміст Стандарту та перевіряли його ефективність, як на рівні головних офісів, так і безпосередньо на місці надання гуманітарної допомоги [32]. Стандарт став наміром колегіальної ради директорів Міжнародного партнерства із забезпечення підзвітності гуманітарної діяльності, мережі організацій People In Aid та проекту «Сфера» замінити Стандарт зразку 2010 року, та опрацювати збірку кращих практик у сфері управління та підтримки персоналу, які надають допомогу, від світової мережі організацій People In Aid. [6].

На перший погляд може здатися, що прямий стосунок до комунікації має лише Стандарт 4: «Громади й особи, які постраждали від надзвичайних ситуацій або конфліктів, знають свої права та обізнані щодо допомоги, на яку мають право, а також мають доступ до інформації та беруть участь у прийнятті важливих для них рішень» [6]. Насправді всі 9 стандартів міжнародних підходів до гуманітарної допомоги це про комунікацію. Поглянувши на ці 9 стандартів крізь призму комунікаційної складової, можна виокремити декілька важливих елементів, які мають бути враховані в побудову комунікаційної стратегії в часи надзвичайних ситуацій. Найголовнішими елементами є безпека працівників та бенефіціарів й доступ осіб або громад, постраждалих від криз, до інформації як про організацію, що надає допомогу, так і про види допомоги, на яку вони мають право. Тема доступу і безпеки є ключовою, вона виражається навіть у виборі мови, каналів комунікації, врахування культурної специфіки постраждалих та наданні доступу до подання зворотного зв'язку щодо якості наданих послуг. Це і про систему захисту персональних даних, і про запобігання витоку інформації, розголошення якої може зашкодити.

1.3. Методичні підходи до формування комунікаційної стратегії в структурах Карітасу

Карітас, будучи церковною організацією, увібрав в себе кращі зразки міжнародних стандартів, водночас створивши власний підхід до комунікації, який базується на розумінні своєї чітко вираженої ідентичності, що заснована на принципах і цінностях Католицької Церкви [50]. Розроблені методички та настільні книги по комунікації ґрунтувалися на власному досвіді роботи та підходах Карітас, як теоретичному, так і базованому на основі даних отриманих на місцях. «Настільна книга з комунікації/Manual Communication Caritas Internationalis» – це ґрунтовна методичка на 178 сторінок з детальними вказівками і прикладами з досвіду членів «Карітас» щодо побудови комунікації [4]. Основним комунікаційним завданням цього документу було встановлення

зв'язку між членами церковної громади та людьми, на чие життя безпосередньо впливає Карітас своїм служінням. Даний документ має рекомендаційний характер для всіх членів Карітас Інтернаціоналіс, і сфокусований на тому, щоб кожна записана історія, кожна фотографія та кожне повідомлення, опубліковане в соцмережах чи в ЗМІ містило відображення місії конфедерації Карітас. Це практичні рекомендації про побудову зав'язків між різними аудиторіями, для того щоб допомогти різним ЦА побачити світ очима бідних, бездомних, біженців, майбутніх мам і дітей, які потребують батьківської опіки. Також даний документ на думку авторів запрошує членів конфедерації до домівок тих, на чие життя вплинули їхні молитви, дії та пожертви людей. Фактично Карітас Інтернаціоналіс розробив своєрідний буквар комунікації — від стратегії до побудови бренду. Цей посібник містить 10 основних розділів, які зібрали практику та досвід інших комунікаторів з конфедерації «Карітас». В цьому обміні унікальним досвідом 164 членів конфедерації і є багатство Карітасу, яке допомагає побачити людський дух і гідність людей, яким служить «Карітас» і водночас бути мобільними й швидко реагувати на виклики та обставини. Кожен новий сценарій, кожна нова ціль чи зміна вектору роботи організації потребує іншого підходу — комунікаційної стратегії. «Настільна книга з комунікації/ Manual Communication Caritas Internationalis» пропонує комунікаційну стратегію, як мапу шляхів, що допомагає визначитися з метою, якої прагне досягнути організація.

Методичні підходи в побудові комунікаційної стратегії для мережі організацій, що входять в конфедерацію Карітас, можна вмістити в 8 ключових пунктів, які допомагають розкрити те, ким є організація і яка її ціль.

Вісім компонентів, пропонованих СІ створюють ефективний комунікаційний план []:

1. Ситуаційний аналіз
2. Визначення мети
3. Визначення своєї аудиторії

4. Ключове повідомлення
5. Найефективніші засоби комунікації
6. Робота з наявними ресурсами
7. Встановлення часових рамок
8. Оцінка впливу

Ситуаційний аналіз є першим кроком будь якої успішної комунікаційної стратегії і полягає в тому, щоб розуміти середовище, у якому працює організація. Інструментами в дослідженні середовища можуть виступати різні види аналізів: SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) тощо. Ці інструменти дозволяють побачити так звану точку «А», тобто, де на даний момент перебуває організація, і дає фокус на потенційні проблеми, які можуть лягти в основу комунікаційних зусиль на шляху до точки «В».

Визначення мети – це, фактично, визначення цілей які організація бажає досягти шляхом комунікацій, або яких змін в ставленні чи поведінці організація прагне досягти в результаті комунікаційних зусиль. Для цього СІ пропонує прописувати цілі по SMART (Specific, Measurable, Achievable or Attainable, Relevant, Time bound), тобто щоб вони були конкретні, вимірювані, мали виконавця, реалістичні та досяжні в часи.

Визначення своєї аудиторії. Коли організація визначає свою аудиторію, за методичкою СІ, надзвичайно важливо визначити головну аудиторію та підлаштувати тактику під неї. Важливо врахувати фактори, які закликають вашу аудиторію до дій, або керують її емоціями. Інструментом визначення аудиторії може бути звичайний питальник [4]:

- Хто належить до вашої аудиторії?
- Які їхні демографічні показники?
- Яку саме інформацію вони шукають?
- Якою мовою вони користуються?
- Що їм відомо про це питання та вашу організацію?

- Що заважає вам увійти в контакт з аудиторією?
- Яку користь вашій організації дає участь аудиторії?

Зміст ключового повідомлення – це те, що ваша аудиторія буде здатна запам'ятати. Він має бути максимально чітким і влучним. Ці повідомлення будуть відповідати поставленим цілям і будуть прицільними під конкретні цільові аудиторії.

Вибір найефективніших засобів комунікації – це пошук зручного формату отримання інформації для кожної аудиторії. СІ акцентує увагу на 4 головних шляхах отримання інформації: через безпосередній контакт, публікації, ЗМІ та Інтернет. Для кожної цілі і аудиторії, згідно з цими рекомендаціями, маємо знайти окремий канал донесення повідомлення.

Робота з наявними ресурсами – дуже характерний метод для конфедерації Карітас, і водночас, надзвичайно логічний та заощадливий. На відміну від великих корпорацій, які мають великий бюджет на рекламні кампанії, організації Карітас дуже часто покладаються на мінімальну команду та дуже обмежені ресурси. Фокус цього методу полягає в тому, щоб зробити аудит власних ресурсів і використати те, що є доступним вже зараз. СІ рекомендує створити певну базу наявних ресурсів і матеріалів під конкретні цілі, визначити на що потрібно спрямувати свій наявний бюджет.

Встановлення часових рамок має враховувати роботу з підрядниками, ризики та сценарії. Інструментом цього методу СІ радить використовувати планування, ведення соціального календаря, акцентування на важливих датах, до яких можна готуватися наперед. Квартальні, місячні, тижневі та денні календарі допоможуть не лише тримати в фокусі важливі дати, але й готуватися до них заздалегідь.

Оцінка впливу – важлива, щоб оцінити отриманий результат і прописати уроки на майбутнє. Для роботи з цим методом СІ радить використовувати такі інструменти: щоб проаналізувати соціальні мережі й побачити, наскільки ефективно ваше повідомлення було поширене – «Tweet Reach», «Facebook Insights». Зараз соціальні мережі мають інші інструменти аналітики. В будь-якому разі, аналізуючи вплив варто

фіксувати цифри: кількість інформаційних виходів, кількість залучених коштів, охоплення та приріст аудиторії, збільшення чи зменшення пожертв тощо. Для оцінки комунікаційних зусиль індикаторами мають стати поставлені за системою SMART цілі. Аналіз має стати поштовхом до змін в підходах та скоригувати план комунікаційної стратегії.

Звісно, дані методики мають рекомендаційний характер. Кожна організація, яка є членом конфедерації, випрацьовує свою стратегію зважаючи на регіональні особливості, потреби її цільової аудиторії та досвіду. Характерною рисою методичних рекомендацій СІ щодо комунікації є людиноцентричність, що означає, поставити в фокусі комунікаційних зусиль історії та обличчя тих, кому служить Карітас. Така методика дозволяє викликати емпатію та представити інтереси та голосу тих, хто потребує.

Щодо комунікації в надзвичайних ситуаціях, СІ основний фокус робить на вчасності, підготовці і сценарному підході. Для цього потрібно наперед розподілити ролі на випадок надзвичайної ситуації і спробувати передбачити всі аспекти в надзвичайній ситуації. СІ пропонує визначити 4 основні ролі на випадок кризи: речник, СММник, письменник та фотограф. Де речники обізнані в програмах і ознайомлені з постраждалими локаціями. СММники, або координатори соціальних мереж розвивають присутність організації онлайн, підказують, як поліпшити намагання допомогти людям, і працюють з потенційними донорами, бенефіціарами та медіа. Письменник створює письмові матеріали: прес-релізи, точки обговорення, історії успіху та все інше, що надходить з місця подій. Фотограф шукає можливості подати фоторозповідь про історію допомоги в надзвичайній ситуації.

Більш розширену методичку, що містить розділи з комунікації в надзвичайних ситуаціях, розробили Карітас Ірландії Trócaire [7], їх відібраний досвід служить всій мережі СІ цінним надбанням. Методичка охоплює 4 сфери управління надзвичайними ситуаціями: комунікацію та координацію, планування, імплементацію та стратегію виходу з надзвичайних ситуацій. В цій

парадигмі Trósaire розробили механізм реагування на надзвичайні ситуації. Цей механізм є основою для прийняття рішень, реагування та комунікації під час масштабного реагування. Він регулює комунікацію в команді, яка відповідає за керівництво та прийняття рішень під час масштабної надзвичайної ситуації, забезпечуючи узгодження чітких ліній зв'язку на якомога більш ранній стадії масштабної надзвичайної ситуації, прописує зони відповідальності та механізми зворотного зв'язку.

Trósaire робить акцент на ефективному управлінні інформацією та координації, що мають вирішальне значення для успіху реагування на надзвичайні ситуації, особливо на кризи, що виникають раптовою. Trósaire визначає такі ключові елементи в надзвичайній комунікації:

- Однозначна, достовірна та актуальна інформація для цільової аудиторії (як для організації, так і для постраждалого населення);
- Ефективне управління інформацією в різних сферах управління проектами: оцінки, результати поточного моніторингу, впровадження та звітність;
- Координація з іншими зацікавленими сторонами, обмін інформацією та отримання інформації від інших відомств.

Внутрішні комунікації згідно з методичкою Trósaire

У комунікації в надзвичайних ситуаціях Trósaire звертає левову долю уваги на побудову системи внутрішньої комунікації. Тож перші методичні рекомендації стосуються забезпечення ефективного потоку інформації в середині групи швидкого реагування. Trósaire розробили механізм реагування на надзвичайні ситуації (MERmaid) можемо погратися перекладом і назвати цей механізм кодовою назвою «Русалонька». То ж «Русалонька» є основою для прийняття рішень, реагування та комунікації під час масштабного реагування [7].

Команда «Русалонька 2» відповідає за керівництво та прийняття рішень під час масштабної надзвичайної ситуації, забезпечуючи надзвичайної ситуації, забезпечуючи узгодження чітких ліній зв'язку на якомога більш ранній стадії у момент виникнення масштабної надзвичайної ситуації. Крім того, для кожної

великої надзвичайної ситуації визначається один координатор на місцях і один в Національному офісі. Наявність координаторів не виключає двосторонньої комунікації між відповідними сторонами, проте всі ключові рішення та події повинні доводитися до їх відома. Створення координатором в Національному офісі груп електронної пошти з центральним координаційним центром для кожної операції реагування рекомендується створення груп електронної пошти для забезпечення ефективного потоку інформації. Trócaire наголошує, що не всі надзвичайні ситуації призводять до активації механізму реагування «Русалонька», більшість надзвичайних ситуацій долаються за підтримки з боку гуманітарної команди. Лише у випадку серйозних надзвичайних ситуацій, коли необхідне організаційне реагування, «Русалонька» буде активована.

Вимоги щодо зовнішніх комунікацій згідно з методичкою Карітас Ірландії Trócaire.

Новини та соціальні медіа відіграють все більш впливову роль у політиці, мобілізації громадськості та допомозі у визначенні пріоритетів. Гуманітарні організації взаємодіють з ними, щоб підвищити свій авторитет, збільшити пожертви, захистити свій імідж і репутацію. За винятком великих надзвичайних ситуацій, гуманітарні кризи часто залишаються невидимими для людей у розвинених країнах. Завдання яке ставить для себе Trócaire – поширювати якомога більшій кількості людей інформацію про те, що ми робимо і чому, залучаючи ЗМІ та різних стейкхолдерів. Зовнішня комунікація в такому разі буде направлена на:

- оповіщення раннього попередження, екстрені оповіщення, оновлення, бюлетені;
- щоденне інформування партнерів в телефонному режимі;
- оновлення показників впливу;
- поточна оцінка потреб, ризиків, спроможностей та аналіз прогалин;
- аналіз планів та політики національних урядів, агенцій ООН, кластерів ООН та інших неурядових організацій;

- ситуаційні звіти в форматі «4Ws» (хто, що, де і коли робить);
- фотографії та короткі відеоролики з постраждалих районів;
- історії беренфіціарів [7].

Висновок до розділу 1

Підсумовуючи зібрані рекомендації в побудові комунікації міжнародними гуманітарними організаціями та в мережі Карітас і зокрема, зробивши прицільний погляд на методологію побудови комунікації в часи надзвичайних ситуацій, можна зробити висновок, що комунікації мають бути автентичними та добре спланованими. Підходи міжнародних гуманітарних організацій ставлять в основу принципи Міжнародного гуманітарного права: гуманності, неупередженості, незалежності та нейтральності та імплементують ці принципи в свої комунікаційній стратегії. Конфедерація Карітас виводить принцип чесності і відкритості на перший план. Розповідати все як є, збирати безліч голосів, описувати польові реалії, які бачать команди Карітас і показувати роботу в контексті подолання наслідків гуманітарної кризи. Подавати достовірну інформацію в шанобливій та інклюзивній манері. І найголовніше – заздалегідь готуватися до криз, прописуючи різноманітні сценарії та програвати ці сценарії й розподілені ролі в часи підготовки до криз. Така підготовка потребує злагодженої роботи всієї команди і добре побудованої внутрішньої комунікації. Саме такі підходи дозволяють бути ефективними в допомозі і зменшувати страждання людей, які потрапили в природні або техногенні катастрофи, а також свідчити про ситуації, свідками яких стали працівники Карітас.

Комунікація Карітас, це комунікація гідності, поваги і нульової терпимості до насилля. Чи не в кожному документі конфедерації Карітас наскрізною темою є прописаний обов'язок виступати проти будь якої форми упередженості. Комунікація Карітас – людиноцентрична, вона прагне до візуальних та письмових комунікацій, які представляють різноманітність спільнот, з якими працюють Карітаси, та проектних команд, і які зображують

людей з повагою та людською гідністю. Основа успіху комунікації в надзвичайних ситуаціях – це підготовка та сценарність реагування, визначення зон відповідальності та чітких комунікаційних зав'язків. Комунікація конфедерації Карітас – це глибоко структурована система, що створена і постійно доповнюється на основі світового досвіду і практики організацій членів конфедерації.

РОЗДІЛ 2

МІСІЯ «КАРІТАС-СПЕС» РКЦ В УКРАЇНІ. АНАЛІЗ СТАНУ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ В МЕРЕЖІ КАРІТАС

2.1 Аналіз організації та діючих документів, що регулюють комунікацію в «Карітас-Спес Україна»

Даний розділ покликаний прицільно розглянути стратегії комунікації, які діють в структурах конфедерації Карітас та в Релігійній Місії «Карітас-Спес Україна». В розділі проведений аналіз діючих документів, що регулюють комунікацію в Релігійній Місії «Карітас-Спес Україна», проаналізована комунікаційна складова за стандартами управління Карітас Інтернаціоналіс, на представлений унікальний досвід 7 організацій членів Карітас Європа в часи подолання криз та надзвичайних ситуацій. В розділі проаналізовано їх комунікаційні стратегії та представлена модель СІ комунікаційного реагування на надзвичайні ситуації. Цінність зібраного досвіду покликана створити базу добрих практик для створення нової комунікаційної стратегії, яка буде дієвим інструментом інформування, налагодження зав'язків, посилення впливів та фандрейзингу в часи війни та повоєнний період.

Карітас – це світова мережа католицьких харитативних організацій. Загалом мережа Карітас Інтернаціоналіс – це 164 католицькі благодійні організації, які несуть служіння на кожному континенті [8]. В Україні діють два Карітаси – «Карітас України», що належить до Української Греко-Католицької Церкви і Релігійна Місія «Карітас-Спес» Римсько-Католицької Церкви в Україні. Саме Місія «Карітас-Спес» є фокусом нашого дослідження, вона є членом Карітас Європа та входить до міжнародної конфедерації Карітас Інтернаціоналіс. «Карітас-Спес Україна» є релігійною організацією, створеною у 1994 році Конференцією Римо-Католицьких Єпископів в Україні і має мандат на здійснення благодійної діяльності від їхнього імені. Вона є окремою юридичною особою зі своїм статутом [37], який посилається на цінності Римсько-Католицької Церкви та стандарти міжнародної мережі Карітас.

Особливістю Місії КСУ, що вирізняє її не лише з-поміж інших організацій NGO сектору є сталі програми, які Місія веде вже понад 26 років. До них належать: дитячі будинки сімейного типу, соціальні центри та благодійні кухні, дитячі відпочинкові табори, будинки милосердя для самотніх літніх людей, дитячі садочки й світлиці та будинки для самотніх матерів з дітьми. Крім цього Місія веде проєктну діяльність, направлену на подолання бідності, відновлення соціальної справедливості та підтримку гідності кожної потребуючої людини в усіх регіонах України [9]. З початком війни на сході України з 2014 року, далі з пандемією Covid-19, Місія дещо розширила спектр своєї діяльності за рахунок гуманітарних програм. З повномасштабним вторгненням 24 лютого 2022 року «Карітас-Спес Україна» запустила програми швидкого реагування, які стали гуманітарною відповіддю на кризу спричинену російською агресією, програми направлені на роботу з внутрішніми переселенцями (гуманітарна підтримка, довготривале поселення, грошова допомога тощо), підтримка мешканців постраждалих та деокупованих регіонів (забезпечення товарами першої необхідності, відбудова пошкодженого житла, допомога в підготовці до зими, грошова допомога тощо). Наразі за понад 10 місяців війни допомога надходить в 23 області, включаючи прифронтові території. Це понад 15 000 населених пунктів по всій Україні. На сьогодні Місія працює через національний офіс, 7 дієцезіальних та 50 центрів – це власні осередки та парафії Римсько-Католицької Церкви в Україні.

За 10 місяців допомоги, місія надала понад 3 мільйони соціальних послуг у 7 основних кластерах: житло, гуманітарні вантажі, медицина, гігієна, психологічна допомога та грошова підтримка. За 11 місяців додалися нові напрямки діяльності та змістилися вектори комунікації.

За даними бренд-аудиту, який був проведений у 2019 році було виявлено відсутність комунікаційної стратегії як в дієцезіальних, так і в парафіяльних осередках, команди не розуміли свої цільові аудиторії, не мали окресленого плану роботи зі стейкхолдерами та подекуди комунікаційних завдань. Кожен

центр «Карітас-Спес» мав різну візуальну ідентичність, що негативно впливало на пізнаваність бренду «Карітас-Спес Україна». Більшість центрів взагалі не використовували брендинг під час публічних заходів. У 7 дієцезіальних центрах «Карітас-Спес» було використано тринадцять різних логотипів. Дієцезіальні центри відрізнялись назвами, а деякі центри в своїй назві не містили згадки «Карітас-Спес» наприклад як «Карітас Святої Єлизавети», або «Карітас Святого Августина», які входять до мережі «Карітас-Спес» і презентують роботу Місії на Закарпатті. За результатами аналізу зібраних даних бренд-аудиту, у 2020 році був розроблений Брендбук «Карітас-Спес Україна» [10]. Це керівництво з бренду, що містить інформацію про корпоративний стиль та правила його використання. Він також містить чітко прописані приклади використання логотипу, назви, шрифтів та тридцять готових до друку макетів українською та англійською мовами. 3 квітня 2020 року Брендбук було затверджено відповідним наказом Національного офісу, підписаним Президентом КСУ о. Петром Жарковським та розіслано в усі 7 дієцезіальних центрів з інструкцією по використанню. Також у 2020 році було створено корпоративні поштові адреси на корпоративному домені <http://caritas-spes.org/> для Національного офісу та 7 дієцезіальних осередків на субдоменах. В тому ж році були створені та прийняті документи, що регламентують комунікацію в мережі «Карітас-Спес Україна»: Стратегія комунікації, Комунікаційна політика, Інструкція для відповідальних за комунікацію. Підписано Меморандуми між 7 дієцезіальними центрами та Національним офісом. Розроблено Інструкцію для відповідальних за комунікацію. У 2021 році був створений новий корпоративний сайт Місії. Робота над новим сайтом ґрунтувалась на аналізі особливостей та потреб користувачів сайту. Зважаючи на 2021 рік, сайт відповідав Комунікаційній стратегії, були розроблені нові розділи, сторінки та функціонал, які представляли пріоритетні напрямки діяльності організації [9]. Станом на 2021 рік у кожному з 7 дієцезіальних центрів було призначено відповідального за зв'язки з громадськістю та комунікації, який підтримував зв'язок з PR-менеджером

Національного офісу. В тому ж році був створений і проведений курс 10 ступеневого онлайн-навчання для комунікаторів. Також в тому ж році були створені бази даних місцевих ЗМІ, партнерів та інших зацікавлених сторін. Кожен з 7 дієцезіальних осередків «Карітас-Спес Україна» має окрему базу стейкхолдерів, що сприяє роботі над покращенням співпраці з місцевою громадою. У 2020 році в Місії була прийнята Стратегія комунікації, яка була направлена на висвітлення, інформування, посилення пізнаваності, та фандрейзинг, а з повномасштабним вторгненням, в Місії змінився ключовий вектор комунікації - міжнародна комунікація та фандрейзинг стали основним фокусом в побудові зв'язків. За 11 місяців повномасштабного вторгнення стратегія комунікації мала наступні вектори направленості:

- **Міжнародна комунікація з партнерами і донорами** – це здебільшого інформування через щоденні, щотижневі та щомісячні звіти (Situation Reports), доступ до баз фото та історій на Baobab (внутрішній мережі Карітас Інтернаціоналіс), партнерські зустрічі Карітас Європа та Карітас Інтернаціоналіс, міжнародні конференції на кшталт конференції Юнеско-Ватикан, чи зустрічей з Карітасами різних країн;
- **Міжнародна комунікація для зовнішньої аудиторії** – релізи та інтерв'ю для міжнародних новинних агенцій, прес-тури та прес-конференції;
- **Загальнонаціональна комунікація** – релізи, репортажі та інтерв'ю для національних мовників;
- **Церковна комунікація** – інформаційна брошура для Папи Римського, релізи, регулярні ефіри та репортажі для католицьких медіа. Щомісячні звітування Конференції Єпископів РКЦ в Україні, виступ на засіданні Конференції Єпископів РКЦ;
- **Внутрішня комунікація** – інформування Правління про стан справ, комунікація з мережею та працівниками Національного офісу про анонси та події через корпоративну пошту, чати, online-зустрічі тощо.

Через нові виклики, які постали перед організацією, комунікаційна стратегія втратила свою актуальність. Комунікаційна Політика теж потребує перегляду особливо в частині кризових комунікацій та потребує більш детального фокусу та плану дій. Чи не єдиним сталим елементом, який був притаманний часу до повномасштабного вторгнення і залишився після, були описові річні звіти, які вийшли навіть за складних умов повномасштабного вторгнення [11]. Комунікаційна стратегія, яка діяла в «Карітас-Спес» від 8 грудня 2020 року ставила перед собою інші цілі і завдання притаманні умовно мирному часу: збільшити рівень довіри до Місії, підвищити рівень знань про діяльність, збільшити рівень пожертв, збільшити кількість волонтерів. В Стратегії була поставлена амбітна мета: «Карітас-Спес Україна» – найбільша благодійна організація України, що користується найвищим рівнем довіри серед населення, ефективно впроваджує новітні засоби комунікації та дотримується класичних методів інформування бенефіціарів з метою забезпечення їх доступу до отримання допомоги[12]. Засоби досягнення поставлених цілей були також притаманні умовно мирному часу: релізи, системне інформування, круглі столи, конференції, сталі інформаційні виходи тощо. Очевидно, що з повномасштабним вторгненням комунікація мала відповідати іншим викликам. Вже з 24 лютого 2022 року комунікація мала бути спрямованою паралельно на всі цільові аудиторії: Правління, Конференцію єпископату, директори осередків, працівники мережі, донори, конфедерація Карітас Інтернаціоналіс, бенефіціари, ЗМІ тощо. За таких умов комунікація часто була «на вимогу», і її, радше, можна порівняти з гасінням пожеж, аніж зі структурно побудованим процесом. Саме тому, за умов воєнного часу, організація потребує нового документу, який би містив чіткий план дій за умов нагальних викликів, швидкої зміни ситуації довкола та обмежених ресурсів. Нова Стратегія комунікації має включати сценарії реагування та мати у фокусі систему Убезпечення, яка діє в організації, та є зобов'язанням, яке несе організація як перед бенефіціарами, так і перед донорами та партнерами.

Аналізуючи поточний стан справ з комунікаційним напрямком діяльності Місії, не можливо не зауважити, що за 11 місяців діяльності в умовах повномасштабного вторгнення, КСУ мав вести паралельні комунікаційні ініціативи, та за поточних умов увійшла в стан «гасіння пожеж». Очевидно, що комунікаційнику бракувало як ресурсів, так і розробленого наративу, який містив би чітку структуру та план дій. На сьогодні Місія потребує перегляду ряду документів, серед них і Стратегія комунікації, так як виклики, що постали перед організацією та новий Стратегічний план, ставлять перед комунікацією нові завдання.

2.2. Діагностика комунікаційної складової в «Карітас-Спес Україна» за стандартами Карітас Інтернаціоналіс

Для організацій Карітас ключовим інструментом визначення їх спроможності і рівня організаційного розвитку є – перевірка на відповідність управлінським стандартам Карітас Інтернаціоналіс. Метою прийняття цих стандартів було «формування людяності» – це основна мета, яку переслідують Стандарти управління Карітасу Інтернаціоналіс, спільний інструмент для всіх організацій-членів[13]. Вони ґрунтуються на існуючих передових практиках та визнаних світових принципах у гуманітарній сфері та сфері міжнародного розвитку, і гарантують професійну компетентність та ефективність у служінні ближнім. З 1 січня 2019 року стандарти управління СІ є офіційним і постійним інструментом організаційної оцінки, спрямованим на забезпечення кожної організації-члена і всієї Конфедерації загальними рамками для інституційного розвитку та зміцнення потенціалу. У 2020 році Представницька рада ухвалила переглянуту версію Стандартів управління в той час був введений Стандарт з питань Убезпечення, що є наскрізним стандартом, який є складовою частиною інструменту Стандартів управління і регулює поняття безпеки як для працівників так і для бенефіціарів. То ж на сьогодні є 5 стандартів управління Карітас Інтернаціоналіс, це:

1. Закони та етичні кодекси управління

2. Керівництво та організація
3. Фінанси та підзвітність
4. Залучення зацікавлених сторін
5. Убезпечення [13].

Кожен з цих стандартів має розгалужену гілку «підказок» і необхідних елементів для втілення даного стандарту. Суть перевірки полягає в тому, що організація спочатку самостійно, потім за допомогою зовнішнього експерта робить аудит на відповідність до даного стандарту. Є чітка інструкція, що тлумачить методику оцінювання, наявність документу, якість документу і ступінь імплементації документу на практиці. В даній роботі ми спробуємо проаналізувати всі стандарти і як Місія «Карітас-Спес Україна» відповідає їм, на сьогодні, своєю комунікаційною складовою.

Стандарт 1 «Стандартні закони та етичні кодекси управління».

Місія має підбірку Кодексів розроблених для працівників Карітас-Спес, це не є прямі комунікаційні документи, але це документи, які є засадничими для кожного працівника, вони знайомлять з католицькою ідентичністю, регулюються законодавством країни, визначають етику та поведінку персоналу, визначають гуманітарну етику, екологічну етику, містять принципи партнерства. Також Місія має «Процедуру отримання і розгляду скарг та зворотного зв'язку» Дана Процедура покликана уніфікувати як на загальнонаціональному рівні, так і на всіх рівнях мережі «Карітас-Спес Україна» процес подання, реєстрації, класифікації, розгляду скарг, винесення рішень щодо скарг та їхньої реалізації, гарантування конфіденційності та безпеки учасників процесів, пов'язаних зі скаргами, механізм апеляції рішень тощо [14]. Ці документи комунікують як на внутрішню аудиторію, так для партнерів і бенефіціарів про те, що «Карітас-Спес» дбає про безпечний простір для тих кому служить, і тих, хто служить в Місії. Ці документи стали частиною системи Убезпечення, яка є зобов'язанням організації перед партнерами, працівниками та бенефіціарами.

Стандарт 2 «Керівництво та організація».

Статут, Структура управління, Положення про правління, Положення про управління людськими ресурсами, Стратегічний план – це документи, які підтверджують впровадження 2 Стандарту в Місії «Карітас-Спес Україна». Впровадження стандарту в межах комунікаційної структури визначається Політикою, та Стратегією комунікації, а також Інструкцією для комунікаційників [15].

Стандарт 3 «Програмна та фінансова підзвітність»

Наразі в організації ведеться робота над документом, який регулює проєктну діяльність, впроваджується управління проєктами від Microsoft Project, Місія має Політику закупівель, Політику управління фінансами, Політику управління активами та проходить щорічний аудит, як внутрішній так і міжнародний. Ці документи комунікують зі стейкхолдерами про зрілість і прозорість організації.

Стандарт 4 «Залучення зацікавлених сторін»

Місія має добру практику щорічної публічної звітності, має меморандуми із членами мережі та партнерами, наразі місія працює над захистом даних. Політики захисту інформації наразі Місія не має. Так само, Місія слабо працює в секторі адвокації, що може стати зоною росту в майбутньому.

Стандарт 5 «Система забезпечення/Safeguarding»

Організація дотримується Етичного кодексу Карітас Інтернаціоналіс та Кодексу поведінки персоналу Карітас Інтернаціоналіс. В Місії є Процедура розгляду скарг та має належний та безпечний механізм розгляду скарг.

Організація управляє своїми людськими ресурсами відповідно до положень та процедур, які відомі всім співробітникам. Також Місія має опрацьовану процедуру безпечного найму, яка розпочинається ще на етапі підбору персоналу і імплементується під час співбесід. Всі посадові інструкції мають самодекларацію щодо того, що кандидат ознайомлений та зобов'язується дотримуватись Кодексів поведінки. На сьогодні організації бракує системного підходу до оцінки ризиків і Процедури управління ризиками.

Організація забезпечує, відповідність проєктів її візії та місії. Проєкти здійснюються відповідно до потреб, вразливостей та потенціалу місцевих громад.

Організація дотримується Політики Карітас Інтернаціоналіс щодо захисту дітей та вразливих груп населення. Місія має систематичні та прозорі механізми для забезпечення підзвітності організації перед громадами, яким вона служить.

2.3. Комунікації структури Карітас в умовах воєнних конфліктів та надзвичайних ситуацій. Комунікаційні стратегії в надзвичайних ситуаціях

Карітас Європа налічує 49 організацій-членів у 46 країнах європейського континенту, включаючи всі країни-члени Європейського Союзу та переважну більшість країн-членів Ради Європи. В підготовці даної роботи були опитані 9 комунікаторів організацій членів Карітас Європа та конфедерації. Основне питання полягало в тому, хто за останні 6 років переживав надзвичайні ситуації і як вибудовували стратегію комунікації в цих кризах, 7 членів Карітасів (вибірка складає 14% від всіх членів Карітас Європа), а саме Польщі, Португалії, Албанії, Австрії, Німеччини, Греції та Іраку надали свої розгорнуті відповіді як їх організації будували комунікацію в надзвичайних ситуаціях. Питання, на які ми отримали відповіді:

- як організація здійснювала внутрішню комунікацію з мережею (з секретаріатом Карітас Європа, або Карітас Інтернаціоналіс та організаціями-членами, які надавали фінансову, технічну або іншу підтримку)?
- як працювала з інформаційними запитами всередині мережі, такими як запити на фото, відео, свідчення тощо?
- що змінилося у комунікаціях організації, коли вона мала справу з надзвичайною ситуацією у своїй країні, а не за кордоном?
- як організація працює із зовнішніми комунікаціями у вашій країні? Що спрацювало, а що ні?

- як були побудовані зв'язки зі ЗМІ?
- як здійснювалося інформування про використання зібраних коштів?

Карітас Греції – стратегія трампліну, або використання кризи, як поштовху до змін.

З 2015 року в Греції розпочинається криза біженців, яка продовжується до цього часу. Хоч Греція завжди приймала тисячі нелегальних мігрантів та шукачів притулку протягом десятиліть (з 1990-х рр.), але з кінця 2014 року збільшилася кількість прибулих з Туреччини (сирійців, афганців, іракців). У 2015 році 856 723 мігрантів в'їхали до Греції. Тисячі прибулих на острови Егейського моря: Лесбос, Хіос, Кос, Самос, Лерос, Родос і решта островів, близьких до турецьких берегів. Також тисячі біженців прибували до міста Афіни. Тільки в 2016 році до Греції в'їхало 157 988 нових біженців. У 2022 році прибуло нових 12 266 осіб. Наразі щодня прибувають до 100 мігрантів. Одним з найбільших таборів для біженців в Греції став табір Ейдомені на північному кордоні: майже 26 000 людей опинилися в скрутному становищі після закриття кордонів у лютому 2016 року. Їх обслуговувало тільки 5 співробітників (3 з них були прийняті на роботу лише рік тому і не мали досвіду роботи з біженцями). Спостерігався брак досвідченого гуманітарного персоналу, відсутність систем та політик, відсутність комунікаційного персоналу, відсутність стратегії. В дієцезіях вся діяльність здійснювалась виключно на волонтерській роботі [16].

Коли почалася криза біженців Карітас Греції прийняв на себе зобов'язання зробити все можливе для забезпечення комфорту і допомоги тисячам страждених людей, які шукають притулку в Греції, згідно з католицьким соціальним вченням і місією Карітасу [42]. На допомогу в цьому прийшла міжнародна мережа Карітасу. До Греції прибули технічні радники:

- гуманітарне реагування (прання, роздача, захист, готівка, соціальна підтримка);
- комунікаційні матеріали (фотографії, історії тощо);
- організаційний розвиток (фінансові системи, рекрутинг, закупівлі тощо).

В таких напрямках фахівці гуманітарної команди Карітасу Інтернаціоналіс підсилили Карітас Греції. Першим кроком комунікації – був оголошений Emergency Appeal/Заклик про допомогу в надзвичайних ситуаціях, який публікує Карітас Інтернаціоналіс, відкриваючи загальний збір коштів. Розпочалася двостороння співпраця з партнерами Карітасу. Карітас Греції розробив великі програми допомоги.

Основні цільові аудиторії Карітасу Греції були окреслені таким чином:

Фокус внутрішньої комунікації Карітасу Греції:

- єпископи та дієцезії;
- рада директорів та керівництво;
- працівники Карітасу;
- європейська та міжнародна мережа Карітасу.

Фокус зовнішньої комунікації Карітасу Греції:

- європейська та міжнародна мережа Карітасу;
- засоби масової інформації;
- донори;
- уряд та ЄС;
- зацікавлені сторони в країні (НУО, установи, УВКБ ООН та інші).

Внутрішня комунікація була спрямована на безперервний і систематичний процес надання актуальної інформації зі збором та обміном даними, фотографіями, історіями, оцінкою потреб, викликів та прогалин, які необхідно подолати. Також важливим вектором внутрішньої комунікації була популяризація роботи, яку Карітас Греції проводив на місцях, і акцентування уваги важливості для людей, яким надавалась допомога. Принцип внутрішньої комунікації від Карітасу Греції – чим більше інформування, тим більше прихильності від керівництва та зменшення внутрішніх протиріччів і сумнівів, в такому разі надзвичайна ситуація стає «адвокаційним» інструментом для змін всередині організації [16].

Створення «альянсу Карітасу» з партнерами Карітас Європа та Карітас Інтернаціоналіс стало частиною стратегії реагування на надзвичайні ситуації в тому числі і комунікаційної її складової. До стратегії внутрішньої комунікації Карітасу Греції увійшла складова роботи з персоналом: натхнення та заохочення для персоналу та волонтерів.

Зовнішня комунікація Карітасу Греції – це був безперервний і систематичний процес надання актуальної інформації зі збором і поширенням даних, фотографій, історій, оцінок потреб, викликів і прогалин, які необхідно подолати. Популяризація роботи, яку Карітас проводив на місцях, з акцентом на тому, чому вона так важлива для людей, служить Карітас. Утвердження Карітасу як єдиного надійного, дієвого, прозорого та ефективного актора в реагуванні на кризу та в суспільстві, розбудова довіри з важливими стейкхолдерами, донорами та мережею Карітасу. Такий комплексний підхід і активізація в часи надзвичайної ситуації допоміг реформувати та оновити Карітас Греція, який зараз ставить перед собою 3 стратегічні цілі:

- фокус на якості роботи, а не тільки на кількості;
- створення синергії;
- інституційна адвокація.

Карітас Греції у 2022 році, це 125 співробітників. Організація визнана як надійна та стабільна організація в грецькому суспільстві та серед важливих стейкхолдерів. Завдяки вдалим підходам в побудові стратегії комунікації вперше Карітас в Греції перебуває в прямому контакті з державними та громадськими органами влади. Карітас Греції прийняв більш екстравертний підхід у порівнянні з минулим і збільшив свою активну участь у мережевих структурах Карітасу, зустрічах і дискусіях. Розробив політики, процедури та перейшов до важливих змін у фінансах, програмах, політиці захисту, кадрових процедурах. Взяв зобов'язання щодо подальшої роботи зі впровадження стандартів управління СІ та планом безперервного вдосконалення для зміцнення

організації. Стратегічне планування буде завершено у 2023 році. Також у 2023 році має бути завершена стратегія фандрейзингу та мобілізації ресурсів [16].

Карітас Албанії – стратегія уроків і висновків. Повінь 2017 в Албанії була викликана сильними зливами. Міністр внутрішніх справ Албанії Лулзім Баша назвав ці повені найбільш масштабними в історії країни. В результаті повені на північному заході Албанії було евакуйовано більше 12 тисяч місцевих жителів. На півдні країни через безперервні зливи кілька річок вийшли з берегів. Було затоплено 14 тисяч гектарів землі. Ця повінь зачепила і інші балканські держави. Внаслідок повені було затоплено 3 334 домогосподарств, 3 076 гектарів сільськогосподарських угідь, станом на вечір 2 грудня 2017 року 23 000 жителів залишилися без енергопостачання. Так описували ситуацію світові ЗМІ [17]. Зливи в Албанії розпочалися з кінця листопада по грудень 2017 р. Географічно найбільше постраждав Південь Албанії, Тирана та Лежа. Наслідки надзвичайної ситуації: втрачене, або зруйноване житло та засоби до існування, крім цього серйозних втрат зазнало сільське господарство та економічні активи. Ситуація потребувала швидкого втручання. Стратегія екстреного реагування і стратегія комунікації в часи кризи потребувала змін в структурі управління (див. Додаток А).

На рисунку видно, що організацією були переглянуті профілі та обов'язки працівників:

- 1) до складу Правління увійшли Директор Карітасу Албанії, Національний координатор з надзвичайних ситуацій, Національний помічник координатора, 3 дієцезіальні директори;
- 2) директор Карітасу Албанії очолював правління та координацію/комунікацію з єпископами;
- 3) національний координатор очолював координацію та комунікацію з Карітас Європа, єпархіальними директорами та цивільним захистом;
- 4) дієцезіальні директори очолювали координацію та комунікацію на єпархіальному рівні: парафії, місцеві органи влади та місцеві ЗМІ.

5) координатор проекту та дієцезіальні координатори здійснювали комунікацію з бенефіціарами та іншими зацікавленими сторонами на території.

Комунікаційну структуру Карітасу Албанії 2017 року можна зобразити такою схемою [Рис. 2.1.]:

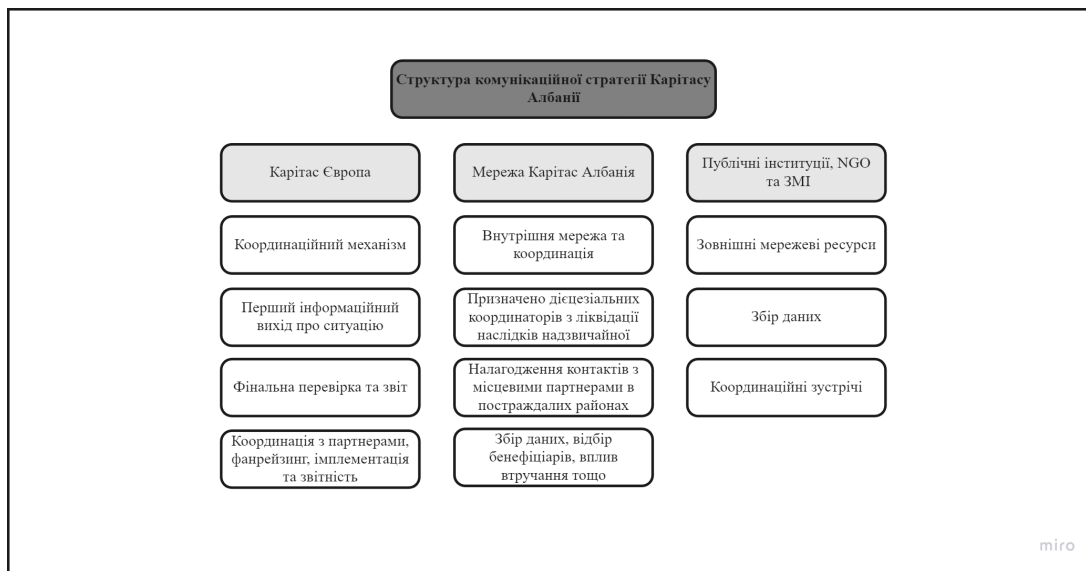


Рис. 2.1. Структура комунікаційної стратегії Карітасу Албанії
Джерело: [18]

Кроки втручання включали в себе 5 основних компонентів: перевірку, пропозицію проекту, фандрейзинг, імплементацію та звітність. Ці 5 компонентів і увійшли в побудову стратегії комунікації Карітас Албанії 2017 року. Перевірка включала в себе ще 3 кроки. Перший крок включав вивчення даних, запуск першого повідомлення про ситуацію до Карітасу Європа. Другий крок перевірки – оцінка ситуації, яка зосередилась на трьох дієцезіальних територіях: Тирана, Лежа та Південь. Були зібрані дані від 4 груп стейкхолдерів від дієцезіального Карітасу: місцеві співробітники, духовно посвячені особи та священики; офіційні дані: цивільний захист, комітети з надзвичайних ситуацій; дні зі ЗМІ; свідчення місцевих мешканців – постраждалого населення про руйнування та потреби. Інформація була зібрана внутрішньою мережею Карітасу Албанії, структурована національним координатором через опитувальники та фокус-групи з бенефіціарами [44].

Третій крок етапу перевірка, це підготовка наочних матеріалів: фото та відеоматеріалів з постраждалих регіонів. Такий звіт про оцінку був надісланий до Карітасу Європа. Далі розпочався підготовчий етап до фандрейзингу. Була створена поротна заявка, визначені основні проблеми, які Карітас Албанії мав намір і можливості вирішити. Комунікація в цьому етапі була сфокусована на консультації з дієцезіальними директорами та прийняття рішення про втручання. З цих зібраних даних формувалась проєтна пропозиція.

Етап фандрейзингу включав в себе:

- надсилання проєктної пропозиції до Карітас Європа;
- карітас Європа робить розсилку по мережі донорів;
- продовження комунікації з Карітас Європа та мережею Карітас Албанії; комунікація Карітас Європа була направлена на донорів;
- комунікація Карітас Албанії теж направлена на донорів.
- етап фандрейзингу закінчився підписанням угоди з донорами. Реалізацію стратегії включала в себе:
 - презентація проєкту дієцезіальним командам;
 - розподіл обов'язків в рамках проєкту;
 - підготовка різних шаблонів для реалізації та обмін з 3 дієцезіальними координаторами;
 - продовження комунікації щодо заходів з реалізації проєкту;
 - моніторинг та завершення діяльності;
 - інформація про дані від єпархіальних команд.
 - звітність: дієцезіальна команда підготувала звіти для національної команди.

Наступний етап – це звітність. Підготовка звіту відбулась після консультацій та збору даних від дієцезіальних Карітасів. Звіти були надіслані до Карітасу Європа та індивідуально розіслані донорам [18].

Засвоєні уроки Карітас Албанії /Lessons learned

- відсутність відповідальної особи за комунікацію в Карітасі Албанії є слабким місцем;
- Карітасу Албанії необхідно посилити потенціал у сфері PR та комунікації;
- механізм координації та комунікації Карітас Європа є корисним;
- механізм координації є частково системним: незважаючи на комунікацію з Карітасом Європа, продовжується двостороння комунікація з донорами;
- комунікація у внутрішній мережі зверху вниз і навпаки є дуже важливою для успіху проєктної роботи;
- комунікація має різне забарвлення в залежності від того, з якою стороною вона відбувається - структурою Карітасу, NGO, ЗМІ чи органами державної влади;
- відсутність прозорості у наданні інформації органами влади;
- дуже важливою є комунікація зі структурами, найближчими до постраждалих осіб;
- комунікація з постраждалими людьми та громадами є необхідним моментом у надзвичайних ситуаціях, як для отримання інформації, так і для планування втручання;
- відсутність скоординованої комунікації з боку органів з надзвичайних ситуацій;
- присутність засобів масової інформації є інтенсивною на початку, але згодом вона не є постійною[18].

Карітас Австрія – комунікаційна стратегія, направлена на фандрайзинг через соцмережі.

Карітас Австрія мають добре побудовану роботу в соцмережах Instagram (14,5 тис. підписників), Facebook (33 тис. читачів) та TikTok як корпоративних, так і приватних, їхній виконавчий директор Клаус Швертнер має 5 885 підписників в Instagram. В особистому інтерв'ю пан Швертнер наголосив, що коли йде мова про комунікацію щодо війни в Україні, найбільш влучним каналом комунікації він вбачає Instagram.

Комунікаційний приклад Карітас Австрії стосувався їх реагування на допомогу від війни в Україні. Першим важливим етапом була підготовка, а також той факт, що Україна є країною-партнером програм Карітас Австрії вже понад 30 років. Заклик до пожертв був для них автентичним, а їхня компетентність і допомога прозорою [45]. Завдяки залученню впливових осіб вони змогли достукатися до людей, які раніше мало, або зовсім, не контактували з Карітасом Австрія. Загалом 250 впливових осіб із загальним охопленням 21,4 мільйона підписників підтримали їхні комунікаційні зусилля та розділили цей збір коштів. Це стало одним із факторів, який зробив кампанію зі збору коштів в Instagram найуспішнішою в німецькомовних країнах [19]. Тема та час публікації були дуже важливими. Увага ЗМІ до України означала, що багато людей були онлайн в Instagram в той час, щоб отримати новини та оновлення. Вже першим дописом в Instagram Карітас Австрія охопили 80 000 осіб та 23,6 % рівня взаємодії, в той же час від 50 000 до 115 000 осіб переглянули їх історії в Instagram в той день та протягом наступних днів. Рис. 2.2.

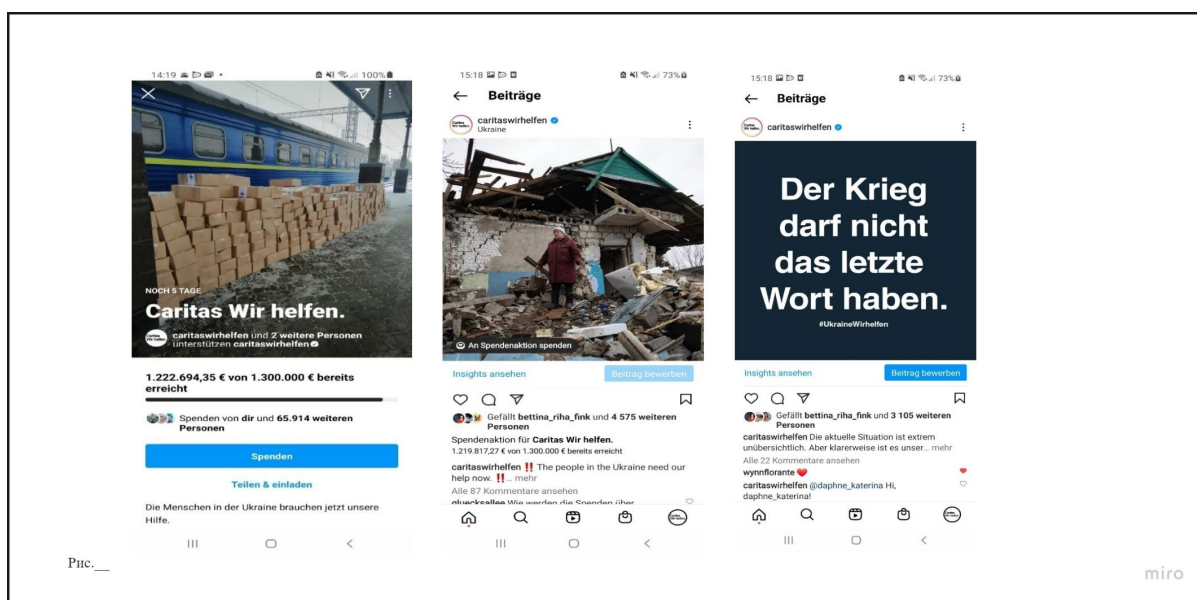


Рис. 2.2. Охоплення дописів Карітасу Австрії в Instagram
Джерело: [19]

Вони зробили висновки, що завдяки пожертвам в Instagram з'явилась нескладна можливість зробити пожертву в той час, коли багато людей були

онлайн в Instagram, щоб стежити за новинами або писати друзям. Дуже допомагало те, що Карітас Відня та Карітас Австрії багато років активно працював з Україною і мав донорів, які добре знали ситуацію в цій країні.

Наступним кроком комунікаційної стратегії стали фандрейзингові розсилки. Такий спосіб комунікації з донорами, є звичний для них і Карітас Австрії здійснюють регулярні розсилки, але дві з них спрацювали дуже добре і листи дійшли до донорів:

- Лютнева розсилка 57 000 адрес – залучено 820 000 євро;
- Березнева розсилка 82 000 адрес – залучено 310 000 євро.

Наступним кроком був магазин Wirhelfen.shop. Це якісний інтернет магазин [20]. В ньому можна не тільки купувати товари, але й жертвувати продукти, час як волонтер, а також гроші. Магазин використовує іншу мову комунікації, ніж розсилки, і таким чином має можливість достукатися до різних стейкхолдерів. Для України через інтернет-магазин wirhelfen.shop було зібрано понад 300 000 євро. За свідченням пана Швертнера в той час багато донорів прийшли через Instagram, в основному це були молоді люди. Їм надходило багато пожертв з Німеччини, а також з усього світу. За даними Google Analytics, за один день у них було понад 10 000 користувачів. Крім того, вони розпочали співпрацю з австрійською поштовою службою, і всі дієцезії були також залучені в роботу. Між собою вони називали цей спосіб комунікації «пожертва-продукт» і оцінювали його як дуже ефективний. Завдяки підтримці австрійської пошти люди по всій Австрії тепер могли збирати пожертви в натуральній формі та безкоштовно надсилати їх до різних благодійних фондів Карітасу - а отже, і українським біженцям. Результат пожертвувань 300 000 €. Завдяки співпраці з австрійською поштою було досягнуто таких результатів:

- Співпраця з іншими дієцезіями та австрійською поштою – було відправлено понад 7 000 посилок;

- Залучено від корпоративних та інституційних донорів – 7 900 000 євро;
- Охоплено безпосередніх бенефіціарів – 435 009 осіб;
- Загальна кількість охоплених бенефіціарів (прямих і непрямих) складає понад 3,92 мільйона осіб.

Прихильники були поінформовані про роботу за допомогою листів, розсилок та телефонних дзвінків. Очевидно, що готовність робити пожертви була високою і Карітас Австрії побудував на цьому свою комунікаційну стратегію. Компанії розпочали кампанії зі збору коштів, і вони часто подвоювалися. Пожертви надходили швидше і без бюрократії [19].

Ще один приклад від Карітас Австрія застосування платформи Füreinand можна перекласти як «один для одного», це платформа залучення, яка пройшла тестування під час пандемії. Метою було створення легких можливостей для добрих і милосердних людей зробити свій внесок і допомогти людям, які цього потребують. Перший контакт відбувався на головному залізничному вокзалі, де був розмішений інформаційний стенд. Карітас Австрії інформували про забезпечення продуктами та одягом, про надання нічного притулку та тимчасового житла й догляд за дітьми.

Вже у перші ж дні після початку війни сотні людей зв'язалися з працівниками Карітас Австрії різними каналами і захотіли допомогти. Для того, щоб мати можливість використовувати цю солідарність та допомогу швидко, ефективно та скоординовано, Карітас Австрія вирішили використати платформу füreinand. Мета: надати корисним людям доступні можливості зробити свій внесок і допомогти іншим людям.

Ця платформа працювала таким чином, що для зареєстрованих учасників надсилалась регулярна інформація про те, як і де допомагає Карітас і де потрібна підтримка. Їх цифри вражають:

- Кількість волонтерів залучених в допомогу українцям – 2 146 осіб;
- Надано 9 381 послуг на 14 локаціях;
- Волонтери надали 4 111 425 годин послуг.

Була залучена самоорганізована та міждисциплінарна команда, яка зіштовхнулася з викликами. Потрібно було за короткий час розширити ІТ-інфраструктуру для платформи *für einand*. Другий виклик, який стояв перед командою – це гнучкість, особливо на початку, допомога Україні була дуже динамічною. Щодня з'являлися нові пропозиції допомоги, можливості для роботи, змінювалися та адаптувалися зміни та потреби волонтерів. Комунікувати про це вчасно було не завжди легко. Також варто відзначити що волонтери різного віку від студентів до пенсіонерів та багато людей, які самі були змушені тікати, надавали щоденну підтримку[19].

Карітас Німеччини комунікація під час повені на Заході країни.

14-15 липня 2021 року в Західній Німеччині, Бельгії та Франції виникла сильна повінь, спричинена зливами. 180 людей загинули, тисячі постраждали, а місцеві асоціації Карітас самі зазнали значних збитків. Але в цій ситуації Карітас Німеччини вдалося залучити 49,9 млн. євро пожертв і задіяти 5 дієцезіальних асоціацій Карітасу. Карітас Німеччини розгорнув програми екстреної допомоги, фінансової підтримки, психосоціального консультування, допомоги у відновленні житла.

Зовнішня комунікація Карітас Німеччини

- перший прес-реліз 16 липня (оновлення протягом наступних днів);
- збір коштів (пряма поштова розсилка);
- онлайн-комунікація (веб-сайт, поширені запитання, стрічка новин, соціальні мережі, онлайн-інформаційний бюлетень);
- публікації для донорів.

Була введена нова позиція в комунікаційному відділі з питань повеней. Команда практикувала регулярні зустрічі з Карітас Інтернаціоналіс. Вони спільно визначали стратегію та готували основні повідомлення, також таким чином Карітас Інтернаціоналіс був в курсі всього, що відбувається.

Відносини зі ЗМІ

- відвідування районів затоплення у супроводі фотографа для підтримки місцевого PR;
- надання інформаційних бюлетенів, поширених запитань;
- прес-релізи, прес-запити, запити на інтерв'ю для преси та телебачення.

Після закінчення надзвичайної ситуації Карітас Німеччини проводить стратегічний семінар у Фрайбурзі (кінець серпня 2022 року) на ньому проводять аналіз і визначають уроки на майбутнє.

Співпраця з міжнародною спільнотою. 19 липня Карітас Інтернаціоналіс опублікував першу інформацію, всього через 3 дні після прес-релізу. Карітас Німеччини проінформував громаду та запропонував контактні особи, такі як Гернот Краусс, який був першим відповідальним за проект, пов'язаний з повінню.

Окрім прес-релізів та оновлень статусу на наших різних каналах, Карітас Німеччини не комунікував проактивно (наприклад, не пропонували візитів для преси). Вони зіштовхнулися з потоком запитів від преси, які потрібно було спрямувати в правильне русло (пропонуючи інформацію та контакти, не перешкоджаючи наданню допомоги). Ці механізми були схожі на різні надзвичайні ситуації за кордоном, в зовнішній комунікації вони представляли громадськості конкретну інформацію, персоналії та історії [46].

Інформування про використання зібраних коштів.

- прозоре інформування про суму пожертв (як прямі пожертви, так і пожертви від партнерів);
- онлайн: блог та питання та відповіді з новинами про використання коштів;
- підвищений інтерес навколо річниці повені, опитування про витрачання коштів;
- прес-реліз з детальними цифрами через рік після повені;
- спільна база даних від кількох організацій, щоб бенефіціари не отримували допомогу двічі[21].

Проаналізувавши комунікаційну стратегію Карітас Німеччини в надзвичайній ситуації, засвідчили, що є велика різниця між тим щоб мати справу з кризою в твоїй країні, і за кордоном. Однакова мова полегшила внутрішню комунікацію. В постраждалих районах були потужні осередки Карітасу. Вищий інтерес громадськості через близькість (та сама країна) більше запитів від преси та більше комунікацій загалом, один додатковий член команди почав працювати лише для комунікацій щодо повені. Місцеві структури були дуже професійними, сприяли наданню екстреної допомоги. Багато особистих контактів з різних попередніх робіт полегшили роботу.

Карітас Польща – якісне швидке реагування – наслідок підготовки.

У 2022 році Польща прийняла 2,3 млн українських біженців. На 2022 рік Карітас Польщі охоплював 46 дієцезій Римсько-Католицької Церкви. Тільки у штаб-квартирі Карітасу Польщі налічувалося 110 осіб. За комунікацію відповідали 9 осіб, за фандрейзинг – 9 осіб. Вже з перших днів повномасштабного вторгнення росії в Україну, Польща почала приймати перших біженців. Станом на початок січня 2023 року в Польщі діє 32 Центри допомоги мігрантам та біженцям, створені за зразком Карітас Польщі у Варшаві, та надають біженцям безкоштовну психологічну допомогу, курси польської мови, центр працевлаштування та ігровий майданчик для дітей. Подібні центри створені, зокрема, у Білостоці, Ченстохові, Катовіце, Щецині, Кракові, Замості та інших містах [22].

Ключем успіху вдалої комунікаційної стратегії, з досвіду Карітас Польща, є підготовка. 24.02.22 Карітас Польщі отримав прес-реліз від Карітас-Спес Україна і оголосили початок збору коштів. Був створений антикризовий план та зібрана команда кризового реагування. Далі розпочались програми «евакуація» та «прийомна сім'я». Також важливим є той факт, що Карітас Польща надав притулок частині команди «Карітас-Спес Україна», яка була змушена евакуюватися з України. Такий крок допоміг пришвидшити процеси

розгортання гуманітарного реагування в Україні і комунікаційні зусилля Карітас Польща.

Комунікаційна стратегія від Карітас Польща

- зацікавлювати ЗМІ (вийшли на BBC, CNN, Guardian);
- постійний пошук героїв готових до інтерв'ю;
- постійні виїзди на місця;
- діяти швидко;
- використання логотипу;
- підтримка мережі Карітасу.

Висновок від Карітас Польща після майже року роботи в умовах надзвичайної ситуації, щоб допомогти іншим, потрібно спочатку подбати про себе, бо тільки сильна організація з добре побудованою як внутрішньою так і зовнішньою комунікацією здатна бути ефективною в надзвичайних ситуаціях[22].

Карітас Португалія – стратегія етичної комунікації.

Карітас Португалії прописуючи комунікаційну стратегію керувався соціальною місією Лікарів без кордонів (MSF) [34] яку вклав в основі рушійних сил своїх комунікацій: рятувати життя і зменшувати страждання людей, які потрапили в природні або техногенні катастрофи, а також свідчити про ситуації, свідками яких вони стають.

Ключові моменти комунікаційної стратегії Карітас Португалія, це 2 фокуси:

- автентичність;
- інклюзивність.

Такі вектори комунікаційних зусиль спрямовані на те, щоб показати реальність і різноманітність векторів служіння а також людей, яким надається допомога, в інклюзивній, шанобливій і достовірній манері. Своім обов'язком комунікації Карітас Португалії вбачає: сприяти протидії упередженості, змінюючи перспективи, додаючи контекст до історій та формуючи розмови та візуальні матеріали, які сприяють розмаїттю та рівності [47].

Делікатна інформація та особиста інформація не розкривається виробникам контенту. Отримання згоди: люди мають право не бути ідентифікованими, і їм повинні бути надані відповідні засоби для цього. Всі фото та відео матеріали мають здійснюватися тільки за письмової згоди бенефіціара, також за бажання бенефіціара його ім'я може бути змінене з метою забезпечення конфіденційності. У випадку неповнолітніх (до 18 років за стандартами Карітас Інтернаціоналіс), батьки, або відповідальні опікуни, повинні бути поінформовані та дати згоду на фото- або відео зйомку особи. До фото- та відео контенту за участі дітей, як наголошує Карітас Португалії, потрібно ставитись ще більш ретельно. Карітас Португалії загострює увагу на тому, що надзвичайно важливим інструментом є зображення, які не спотворюють реальність. Наприклад, не можна вирізати матір дитини з фотографії, щоб дитина виглядала більш безпорадною. Дитину не можна класти на землю, щоб створити враження, що вона покинута і її не люблять. Представляючи свою роботу Карітас Португалії акцентує на тому, що інформація не має нашкодити бенефіціару. Матеріали повинні бути точними і чесними щодо ситуації, яку вони зображують[23].

Карітас Ірак – комунікаційна стратегія в часи війни. Приклад партнерського підсилення.

У червні 2016 року атака на місто Фаллуджу призвела до того, що понад 80 тисяч людей покинуло місто, більшість із яких усе ще перебувало в околицях Багдада в неофіційних поселеннях. Події у Фаллуджі трапилися після схожих подій у провінціях Анбар і Нінева, коли служби безпеки Іраку дісталися територій підконтрольних Ісламській Державі. Ісламська Держава почала захоплювати частини північного та центрального Іраку ще у 2014 році, відтоді понад 3,3 млн внутрішньо переміщених іракців проживали в Іракському Курдистані, напівавтономному регіоні в найпівнічнішій частині країни. Попри військові перемоги над Ісламською Державою, дуже мало хто з цивільного населення міг повернутися додому.

Серед планів військових наступів було захоплення підконтрольного Ісламській Державі Мосула — другого за величиною міста Іраку, що могло призвести до того, що ще 1,5 млн людей могли втратити свої домівки.

Карітас Іраку прагнув спрямувати свою комунікаційну стратегію на: максимальне поширення інформації, створення дискусійних точок та адвокацію. Вони вели стале інформування про нові хвилі людей, що залишалися без даху над головою, інформували про їх потреби та закликали партнерів та світову громадськість до негайних гуманітарних дій [4].

Інформаційну складову Карітасу Ірак того часу посилили партнери з CRS. Їхня стратегія комунікації мала декілька цілей:

- інформування;
- фандрейзинг;
- адвокація.

Ми розглянемо на приклад релізу, який поширювали CRS та проаналізуємо його складові (див. Додаток Б). Реліз можна поділити на такі частини:

- детальний опис ситуації з біженцями та динаміка подій;
- прогнозована ескалація;
- потреби людей;
- надійність партнерів (кооперація CRS з Карітасом Ірак);
- Шляхи допомоги.

CRS перебуваючи глибоко в темі стали комунікаторами для світової громадськості про війну в Ірані і остаточно визначили фокус комунікаційної стратегії. Продемонструємо приклад адвокаційних повідомлень щодо ситуації біженців у Фаллуджі:

- до військових дій у Фаллуджі було здійснено невідповідні приготування.

Тепер ми та інші організації докладаємо всіх зусиль, щоб допомогти забезпечити базові потреби переміщених людей. Ліпша координація могла б поліпшити загальну гуманітарну реакцію на події, пов'язані з атакою на Мосул;

- будь-яка наступна військова операція в Іраку, зокрема біля такого великого міста, як Мосул, повинна супроводжуватися серйозною підготовкою та плануванням дій, спрямованих на забезпечення гуманітарних потреб переміщених осіб і постраждалих.
- Ми спостерігаємо, що роль США в цьому плануванні зростає. Їхня праця повинна продовжуватися.
- Потреби у Фаллуджі та очікувані потреби людей із Мосула є прикладом критичної гуманітарної кризи, яка вказує на важливість фінансування зі США.

CRS здійснювали дослідження найбільш частих запитань громадскості і давали відповідь на складні політичні запити простими тезами, наприклад:

Якщо місто Фаллуджа повернулося під контроль уряду, чому люди не повертаються додому?

Ісламська Держава зруйнувала Фаллуджу, перетворивши значну частину інфраструктури на руїни. Постачання електроенергії та води треба відновлювати, а інфраструктуру відбудовувати, щоб люди змогли безпечно повернутися в свої домівки. Це фактично є основною проблемою в більшості захоплених міст.

Хіба уряд Іраку не є відповідальним за людей, що перебувають за межами Багдада? Що станеться, якщо люди втечуть із Мосула?

Ми можемо говорити про це лише як гуманітарна організація, наша увага зосереджена не на політиці, а на людях. Ті, хто покинув Фаллуджу, потребують основних речей: їжі, води та місця для сну. Ми зосереджені на тому, як допомогти у вирішенні цих проблем.

Як CRS ставиться до переслідування християн на Середньому Сході та як на це реагує?

Ми підтримуємо прохання Папи Франциска, щоб війни не велися в ім'я релігії. Іракські християни, а також інші релігійні меншості, як-от езиди, шіа та санні мусульмани й туркмени, пройшли страшні випробування. CRS та наш партнер

Карітас Ірак виступають проти страшних переслідувань екстремістами всіх релігійних груп, а ми допомагаємо людям усіх релігій залежно від їх потреб, а не переконань.

Така модель інформування і вектор на об'єктивне висвітлення ситуації та фокусування на можливостях і надіях на пожертви, стала добрим прикладом якісної комунікації в часи війни[4].

Карітас Інтернаціоналіс – координаційна робота в надзвичайних ситуаціях. СІ має чітку комунікаційну стратегію яку забезпечують 2 основні відділи: Департамент зав'язків з громадськістю та фандрейзингу СІ на чолі з Мартою Петросілло та Група реагування на надзвичайні ситуації/Emergency Response Team (ERT) на чолі з Джоном Коуліном. Відділ зі зав'язків з громадськістю та фандрайзингу основним завданням має у перші 24 години зв'язатися з відділом комунікацій постраждалого Карітасу, намагаючись оцінити потреби та зібрати інформацію. Його обов'язком є підтримка Карітасу, якщо це необхідно, інструментами, рекомендаціями та менторством таким як:

- координувати запити на інформацію та інтерв'ю для ЗМІ від інших членів організації;
- організувати конференції;
- впровадити систему збору матеріалів та їх розповсюдження в Конфедерації;
- підготовка прес-релізів для інформування Конфедерації та ЗМІ. Ділитися інформацією, отриманою від національних Карітасів та комунікаторів, які відвідують постраждалу країну;
- випуск матеріалів трьома мовами Конфедерації та організація зустрічі для полегшення обміну та координації.

Реагування на кризу в Україні відбувалось за таким планом: початковий контакт з Карітас України та «Карітас-Спес Україна» і перша оцінка потреб, далі було впровадження системи збору інформації, матеріалів та обміну

ними з організаціями-членами. Початок роботи з Департаментом з надзвичайних ситуацій над ситуаційними звітами. Створення спільного повідомлення, підготовка прес-релізу та різних матеріалів для зовнішньої аудиторії. Створення плану візитів та інтерв'ю з Карітасом України та КСУ. Створення бази контактів для збору інформації.

Комунікація здійснювалась поштою, також була створена група у WhatsApp (близько 100 комунікаторів у групі), також через веб-сайти та соціальні мережі (Україна та країни-сусіди), також через зустрічі онлайн, телефонні дзвінки та прямі контакти. Це був швидкий спосіб інформування комунікаторів Карітасів та члунів Конфедерації. Також внутрішня платформа Baobab (платформа для обміну інформацією в мережі Карітас) стала простором, де Карітас Інтернаціоналіс зберегли всі ресурси, отримані від членів конфедерації.

Вся інформація поширювалася через підключені списки розсилки:

Комунікатори: 950 адрес;

Вся спільнота: 2 200 осіб.

Ще одним важливим моментом комунікаційної стратегії Карітас Інтернаціоналіс – це підкреслення уваги до важливих дат: 1місяць війни, півторку та рік війни. В цей час відбувається активізація всіх прес-служб членів конфедерації, розсилка релізів відбувається через всі партнерські мережі. Тож до такої уваги партнерів і ЗМІ потрібно готуватися[25]. Декілька порад від Карітас Інтернаціоналіс по створенню тематичного контенту:

1 місяць війни. На цей час рятувальні роботи припинено, тривають програми швидкого реагування. Варто поставити питання і відповіді технічному персоналу.

1. Подавати фото бенефіціарів в поєднанні з цитатами про надію чи занепокоєння. Показати як переживають ВПО та мігранти в таборах. Сформулювати відповідь Церкви на кризу. Визначити найнагальніші потреби. Сформулювати профіль волонтера та працівника. Показати фото

наданих послуг. Зробити панорамні види таборів, щоб показати масштаби та потреби. Прописати додаткові цілі фінансування, та спосіб використання коштів. Відправити подяку донорам.

3-6 місяців війни. Перехід від екстреного до перехідного реагування. Люди прагнуть відновити своє життя та засоби до існування. Карітаси готують довгострокові рішення в реагуванні на кризу. Потрібно зафіксувати хроніку впливу програми, знайти бенефіціара, який вже отримав допомогу на початку проєкту і показати його історію в динаміці. Показати табірне життя, як люди створюють можливості для бізнесу і перебудовують своє життя. Оцінити вплив роботи Карітасу. Презентувати історію бенефіціарів з фокусом питань на кшталт: яким ви бачите своє життя через 5 років.

1 рік війни. Підсумки успіхів та викликів. Які потреби ще є. Сформувані звіт про пожертви та визначити потреби, які залишилися. Визначити можливі історії прогреси, переглянути бенефіціарів з попередніх історій і показати прогрес з їх точки зору. Оцінити вплив, скільком людям вдалося допомогти. Зафіксувати руйнування та прогрес в форматі «до» і «після». Фотогалерея минулого року від початкового пошкодження до втручання. Щоденне життя в таборах для ВПО і які послуги надаються в таборах. Аналіз та довгострокові цілі.

Висновок до розділу 2

Вивчаючи досвід комунікації конфедерації Карітас виникає думка про мільйони порятованих життів завдяки вдало побудованій комунікації в надзвичайній ситуації і колосальний зібраний досвід, який завдяки широкій географії дії охоплює різні суспільні устрої, різні ментальні особливості, різні рівні розвитку, але при цьому напрацьовує єдину базу знань і досвіду, який стає безцінним надбанням для поколінь.

Проаналізувавши структуру «Карітас-Спес Україна», її комунікаційну стратегію, відповідність Місії стандартам Карітас Інтернаціоналіс та 7 комунікаційних стратегій членів Карітас Європа в часи надзвичайних ситуацій та воєнних конфліктів, можна зібрати базу добрих практик та рекомендацій, яка стане помічною у створенні комунікаційної для «Карітас-Спес Україна»:

- планування комунікаційних зусиль до настання надзвичайних ситуацій, сценарії розвитку подій та опрацювання тактики реагування на них – є запорукою вдалої комунікаційної стратегії та ефективності організації;
- визначення антикризової команди, яка може бути активована керівником організації – значно скорочує час на початок інформування за запуску повідомлення на збір коштів;
- зв'язки та репутація організації не будується в часи кризи, це той капітал, який будується раніше, а спрацьовує в надзвичайних ситуаціях особливо ефективно.
- інституційна адвокація – це золоте правило Карітас Греції, яке життєво необхідне для організації в часи війни. Негайне безпосереднє підключення вищого керівника до вирішення проблем суттєво скорочує час на прийняття рішень. Висновок, який при цьому робить Карітас Греції вартує тощо, щоб стати золотим правилом внутрішньої комунікації – чим більше комунікації і інформування, тим менше внутрішніх протиріч і швидше приймаються рішення. Такий підхід Карітас Греції називає інституційною адвокацією. Також Карітас Греції не випускає з фокусу комунікаційних зусиль Церкву (єпископів, дієцезіальні дирекції) та веде стале інформування працівників та міжнародну мережу Карітас про хід надзвичайного реагування;
- ефективне управління інформацією, координація та чіткий розподіл ролей – це досвід Trósaige у побудові внутрішніх комунікацій в часи надзвичайних ситуацій (їх модель побудови стратегії внутрішніх комунікацій представлена в розділі 1);

- засвоєні уроки/Lessons learned – золоте правило Карітас Албанії, яке передбачає оцінку та прописані висновки кожного етапу комунікаційного реагування на надзвичайні ситуації;
- фандрейзинг через соціальні мережі – комунікаційна стратегія успіху Карітас Австрія. Маючи потенціал залучення 33 тисяч користувачів на Facebook та 14, 5 тисяч підписників в Instagram вони змогли побудувати ефективну кампанію зі збору коштів та охопити різні групи стейкхолдерів через соцмережі та магазин Wirhelfen.shop. Для роботи з волонтерами Карітас Австрія використали координаційну платформу, запорукою свого успіху, команда називає залучення самоорганізованої та міждистиплінарної команди;
- тісна взаємодія з Карітас Інтернаціоналіс посилила спроможність Карітас Німеччини. Регулярні зустрічі, інформування через бюлетені та звіти допомогли Карітас Німеччини залучити 49,9 млн. євро пожертв для ефективної роботи з постраждалими;
- підготовка та постійний контакт з постраждалою стороною дозволило Карітас Польща побудувати масштабну допомогу та ефективну комунікацію. Карітас Польща надав притулок частині команди «Карітас-Спес Україна», що допомогло вибудовувати швидкі та ефективні дії спрямовані як на гуманітарне реагування, так і на комунікаційні зусилля;
- взаємодія зі ЗМІ через вчасні релізи, якісні фотоматеріали та доступ до бенефіціарів дозволило Карітасу Польща вийти на провідні світові медіа, такі як BBC, CNN, Guardian;
- етична комунікація, ґрунтована на повазі до гідності та особливості кожної людини – вклад Карітас Португалії;
- залучення технічної допомоги партнерів в часи воєнних конфліктів, побудова адвокаційної комунікації – приклад Карітас Ірак у співпраці з CRS;
- менторство, супровід, визначення ключових моментів та дискусійних точок – інструмент комунікаційної стратегії Карітас Інтернаціоналіс.

Підводячи ризику, під зібраними рекомендаціями для моделі нової комунікаційної стратегії, окрім досвіду зібраного конфедерацією Карітас, варто враховувати регіональні, політичні та культурні особливості країни, де тривають бойові дії. Цей контекст може бути ключовим в побудові якісної комунікації заради порятунку людей. Наприклад, якщо взяти до уваги принципи якими керуються міжнародні гуманітарні організації: гуманність, незалежність, неупередженість та нейтральність, ми розуміємо, що Релігійна Місія, якою є «Карітас-Спес Україна» може дозволити собі зробити акценти на принципах гуманності, неупередженості та незалежності випустивши з фокусу уваги нейтральність, адже організація працює на підконтрольній уряду України території і не готує гуманітарних місій на окуповані терени. Цей свідомий відхід від принципу нейтральності, дозволяє КСУ стати народною організацією, яка захищає своїх та стоїть гуманітарним фронтом на захист постраждалих українців.

РОЗДІЛ 3.

МОДЕЛЬ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕЛІГІЙНОЇ МІСІЇ «КАРІТАС-СПЕС УКРАЇНА» НА ЧАС ВІЙНИ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Мета та завдання комунікаційної стратегії

«Карітас-Спес Україна» в часи війни та повоєнний період.

Даний розділ присвячений створенню моделі комунікаційної стратегії для «Карітас-Спес Україна». Перед написанням цього розділу, ставимо собі питання якою вона буде і спробуємо увібрати кращі практики та рекомендації в побудові швидкої та ефективної комунікаційної стратегії, як інструменту допомоги в часи війни та повоєнний період. Це зібраний досвід міжнародних гуманітарних організацій та Церкви [40].

Унікальністю організацій Карітас є те, що вони засновані на цінностях і принципах Католицької Церкви і підсилені мережею, якою є сама Католицька Церква. В першому розділі ми описували, що саме досвід і зв'язки, а також присутність її на місцях – посилюють комунікацію і солідарність світової спільноти. Працюючи через церковну мережу вже в перші дні війни, використовуючи опитування настоятелів та парафіяльних священників РКЦ, «Карітас-Спес України» з перших днів розуміли ситуацію і виклики які стояли перед ними. Присутність Церкви на місцях і постійний контакт з нею, дало розуміння якої гуманітарної і комунікаційної реакції від КСУ очікує Церква, а отже її паства. Збір достовірної інформації про потреби людей, комунікація з ними через мережі парафій РКЦ в Україні дозволили КСУ стати швидким ефективним інструментом допомоги. Але приналежність до Церкви і той факт, що Церква перебуває на території не лише на час конфлікту, накладає на «Карітас-Спес Україна» зобов'язання щодо підходів і способів комунікації з суспільством і партнерами. Розуміння цього контексту та проаналізовані документи, стратегії, методичні посібники як конфедерації Карітас так і міжнародних гуманітарних організацій, які діють поза Церквою, представляють

базу добрих практик, які ляжуть в основу нової комунікаційної стратегії для КСУ.

В цьому розділі буде представлена модель комунікаційної стратегії, її мета, цілі та завдання, її інструменти, аудиторії та канали комунікації, створена на основі зібраного досвіду міжнародних гуманітарних організацій та мережі Карітас на прикладах сімох комунікаційних стратегій в часи надзвичайних ситуацій. Кожна країна використала свій підхід і інструментарій, а аналіз їх кейсів дозволяє випрацювати індивідуальні гібридні підходи до створення дієвої комунікаційної стратегії для «Карітас-Спес Україна», яка стане ефективним інструментарієм для комунікації у воєнний та повоєнний період.

Описуючи методичні підходи до комунікаційних стратегій, ми писали, що головна мета стратегій комунікації в часи війни і повоєнний період полягає в тому, щоб розповісти історію війни та залучити донорів та партнерів до праці своєї організації заради порятунку людей. Тож, *метою стратегій комунікації «Карітас-Спес Україна» є стати голосом бенефіціарів, побудувати злагоджену, дієву та чітку системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій, залучити постійних донорів та партнерів заради порятунку людей, які страждають від війни.*

Класично цілями комунікаційної стратегії для організацій сектору NGO є інформування, висвітлення та фандрейзинг. «Карітас-Спес України» на 11 місяці повномасштабного вторгнення розуміє потребу уточнення і доповнення цих цілей. Інформування, потребує фокусу на зміну статусу релігійної місії, як гуманітарного гравця, висвітлення направлене на посилення пізнаваності в суспільстві, нові партнерства та колаборації, а фандрейзинг потребує перегляду підходів роботи з донорами. І тут мова йде не просто про залучення нових та утримання новоприбулих партнерів, а про визначення пріоритетів в роботі з партнерами та створення корпоративної культури роботи з донорськими організаціями. Таким чином цілями та завданнями даної комунікаційної стратегії «Карітас-Спес Україна» є:

1. Посилити системне інформування внутрішньої і зовнішньої аудиторії щодо статусу релігійної місії, як гуманітарного гравця;

- a) посилити свій вплив в Комісії соціального служіння при ВРЦіРО;
- b) налагодити стале інформування Церкви про діяльність та соціальний вплив КСУ (звіти, залучення єпископів, сталі ефіри на церковних ЗМІ);
- c) вийти на рівень сталої співпраці з державними органами влади та міністерством соціальної політики;
- d) увійти в групу з формування соціальної стратегії держави;
- e) налагодити інформування з національними ЗМІ та створити базу закордонних медіа зацікавлених в співпраці з нами.

2. Посилити видимість програмної та проєктної діяльності через брендинг та чітку комунікацію з бенефіціарами, партнерами та суспільством;

- a) створити команду відповідальних за PR та комунікацію в мережі;
- b) налагодити координацію висвітлення діяльності;
- c) посилити позиціонування проєктів та програм в ЗМІ та на корпоративних каналах комунікації;
- d) збільшити кількість підписок в соціальних мережах, та відвідуваність сайту на 50%;
- e) підвищити бренд роботодавця та утримати зіркових працівників;
- f) отримати визнання серед NGO сектору (перемога в національному конкурсі Благодійна Україна);
- g) отримати визнання на рівні керівництва державою (Почесна Грамота Президента України за активну благодійницьку діяльність у гуманітарній сфері).

3. Побудувати сталу систему фандрейзингу та комунікації з донорами та партнерами за правилом Парето – 20% великих донорів фінансують 80% бюджету;

- a) провести аудит донорів та партнерів та визначити їх вплив та сфери зацікавлення;
- b) створити фанрейзингові карти з кейсами проєктів і програм з перспективною на 2+ роки;
- c) створити календарі подій під кожного великого донора;
- d) запланувати участь КСУ в партнерських зустрічах;
- e) організувати партнерські зустрічі в Україні 1/рік;
- f) змінити формат ситуаційних звітів за рахунок інфографіки і фото;
- g) посилити інформування на Baobab;
- h) збільшити кількість сталих жертводавців серед вітчизняних філантропів, підвищити кількість щомісячних підписок на 20 %.

Для виконання цих стратегічних цілей буде потрібна посилена команда комунікаційного відділу. Зважаючи на обмеження ресурсів, запропонована модель комунікаційного відділу буде такою [рис. 3.1.]. Дана структура охоплює як національний так і міжнародний рівень комунікації, включає роботу з піарниками мережевих осередків та координацію роботи піарників, які задіяні в проєктній роботі. Також структура передбачає продовження роботи такого інструменту інформування та зворотного зв'язку, як гаряча лінія.

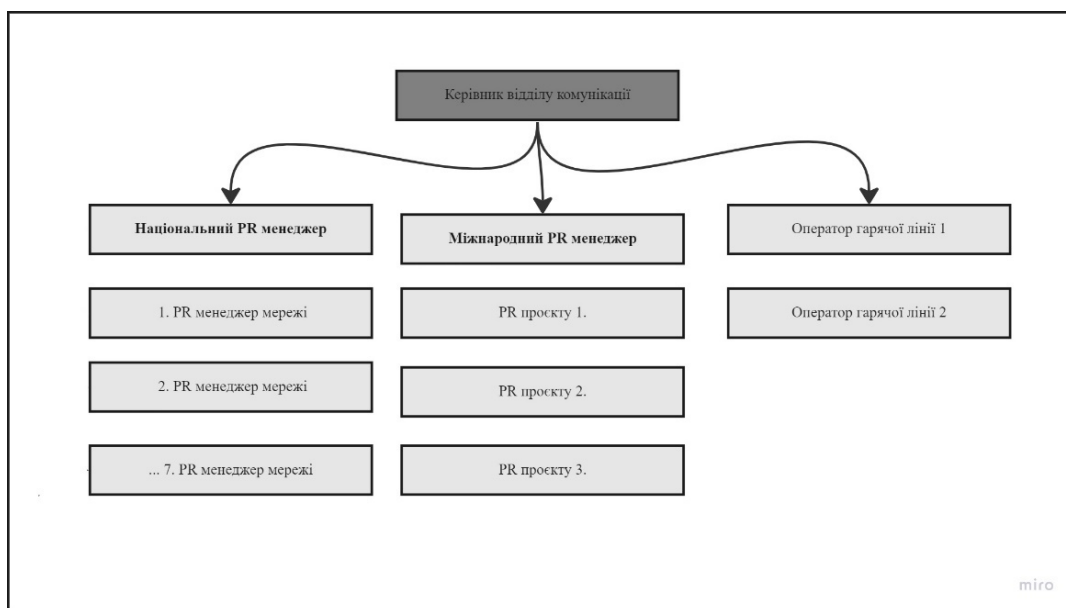


Рис. 3.1. Рекомендована модель комунікаційного відділу «Карітас-Спес Україна»

Джерело: власна розробка автора.

Наразі комунікаційний відділ в Національному офісі не сформований. Менеджер з комунікації координує та забезпечує комунікацію в КСУ. Завданням для втілення цілей і завдань поставлених в комунікаційній стратегії є створення відділу з відповідними підпорядкуваннями, як на [рис. 3.1.].

Термін дії даної стратегії міститься в її назві «на час війни та повоєнний період». Але складність полягає в тому, що в період невизначеності і постійних змін, які притаманні кризовому періоду, може змінюватись загальна стратегія організації, що стане поштовхом до перегляду стратегії комунікації. Та попередньо можемо розглядати період 2 роки, з прогнозом, що перший рік дії стратегії буде воєнним, а наступний – перехідним до повоєнного періоду. То ж, термін дії стратегії 2023 – 2024 рр.

3.2. Модель управління комунікаціями, та загальні правила нової комунікації

Нові правила роботи з інформацією

В часи воєнного стану від вірного використання інформації залежать життя людей. Місія «Карітас-Спес Україна» розробила Декларацію про відповідальність, яку зобов'язані підписувати представники ЗМІ висвітлюючи діяльність Місії [26]. Декларація посилається на низку законів та положень які регулюють роботу з інформацією: Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [27], Закон «Про затвердження Указу Президента України Про введення воєнного стану в Україні» [28] та Наказ головнокомандувача Збройних сил України від 03.03.2022 № 73 «Про організацію взаємодії між Збройними силами України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану» [29].

- Перед початком співпраці на пошту менеджера з комунікації агенція або журналіст надсилає сканкопію посвідчення журналіста, зазначає мету проведення відео та фото зйомок, інтерв'ю, репортажів та надсилає сканкопію підписаної Декларації про відповідальність [26].

- Менеджер з комунікації перед початком роботи з журналістом, або медіа агенцією зобов'язаний промоніторити його «антифейк» та антиукраїнську позицію та внести відповідну позначку в базу ЗМІ.

Стратегічні комунікації. Наразі стратегічні цілі «Карітас-Спес Україна» на 2023-2024 роки ще прописуються, так само як стратегічний план КСУ. Після представлення оновлених стратегічних цілей Місії, комунікаційна стратегія буде переглянута і стратегічні комунікації будуть побудовані на єдиному принципі внутрішньої і зовнішньої взаємодії, базованій на стратегічних цілях КСУ. Важливим моментом буде донесення стратегічних цілей організацію до керівної ланки всієї мережі для уніфікації курсу та прискорення прийняття рішень на користь розвитку КСУ та заради порятунку людей;

Бренд комунікації – стосуються промоції позиціонування, формування впізнаваності бренду, визначення стилю та тону спілкування. В часи війни бренд комунікації є надзвичайно важливими, бо через «брендування» своїх – ми не лише посилюємо нашу впізнаваність, але й дбаємо про безпеку працівників.

Використання корпоративної айдентики, при будь якій взаємодії зі стейкхолдерами має стати правилом бренд комунікації. Кожна візуальна робота зображення має містити логотип «Карітас-Спес Україна». Характерним є факт, що до початку повномасштабного вторгнення всі організації, які створюють мережу КСУ використовували логотип кириличний та латинський з використанням знаку червоного рівностороннього хреста з потрійними хвилястими променями, які виходять з кожного кута хреста, і назви «Карітас Спес» українською та латинською мовами. Після 24 лютого 2022 року, Місія значно посилила свою зовнішню комунікацію і виявила тенденцію. За рахунок того, що в Україні є дві організації Карітас з різними назвами, а більшості країн один Карітас який є головним фондом Католицької Церкви в цій країні і його назва складається з назви країни та слова «Карітас», для більшості партнерів було не зрозуміло, що «Карітас-Спес» є Карітасом РКЦ в Україні. Зважаючи на це, виконавчий директор Місії та менеджер з комунікації Національного офісу прийняли рішення про зміну

лого, яке від вересня 22 року крім незмінного знаку містить три слова «Карітас-Спес Україна» українською та латинською мовами, залежно від версій. (див. Додаток В). Всі працівники Національного офісу КСУ отримали лист про «зміну правил використання лого та прописання назви». Місія використовує виключно таку коротку назву організації: «Карітас-Спес Україна». Логотипи, шрифти, кольори айдентики вміщені в брендбуці [10], який був створений ще в 2020 році і доповнений новими макетами вже у воєнні роки. Згідно з цими змінами в айдентичі були змінені бланк, та вся візуальна продукція КСУ. То ж зібрані правила бренд комунікації які діють в структурі «Карітас-Спес Україна»:

- кожне візуальне зображення має містити логотип КСУ та узгоджуватись з відділом комунікації;
- всі візуальні матеріали мають бути створені на основі правил вміщених в бренд бук;
- всі працівники та волонтери «Карітас-Спес Україна» зобов'язані мати при собі перепуску, що засвідчує їхню особу. Перепустка видається виключно Національним офісом КСУ, має унікальний номер, який фіксує приналежність до дієцезіального осередку, обов'язково містить фото особи та завірена печаткою та підписом виконавчого директора Місії. Дана перепустка видається на рік постійним працівникам Національного офісу, на пів року волонтерам, а працівникам, які працюють в рамках конкретних проєктів – на термін дії проєкту;

Головні правила Tone of voice в часи війни та повоєнний період:

- КСУ – інструмент правди і втішення. Тональність «Карітас-Спес Україна» в часи війни та повоєнний період це комунікація в форматі «надія серед безнадії», Місія розповідає історії людей, які пережили війни з фокусом, на порятунку та надії;
- повага і пошана до кожної особи, не залежно від політичних чи світоглядних переконань, мови, кольору шкіри чи будь-яких інших

відмінностей ці принципи лежать в основі цінностей КСУ та особливо гостро артикульовані в часи воєнних конфліктів;

- за будь-яких ситуацій і обставин в публічних зверненнях КСУ мають бути виключені фрази і настрої, які можуть посилити паніку чи призвести до викривлення інформації, при цьому будь яка подана інформація має бути достовірною і правдивою.

Головні правила невербальних комунікації

- одяг працівника Карітас в часи війни та повоєнний період має стати виразом служіння і невтомної праці. Під час публічних звернень та інтерв'ю керівництву та працівникам КСУ рекомендовано уникати образів за застосуванням речей люксбренд сегменту. В обранні бренду одягу працівник КСУ має зважати на репутацію фірми, чи не використовує вона рабську працю тощо. То ж для публічних виходів та контактів з бенефіціарами та партнерами в одязі перевага надається використанню корпоративних флісових кофт, худі чи футболок, залежно від сезону;
- особисті сторінки соцмереж працівників і волонтерів мають бути позбавлені інформації, яка може зашкодити КСУ. Працівник і волонтер КСУ – це в першу чергу служитель, який покликаний полегшити страждання тих, хто потерпає від війни. Підписуючи Кодекси поведінки [35], та етики [36] працівник КСУ засвідчує, що він є представником Місії 24/7 тож поведінка працівників має бути керована цінностями Карітас в межах і поза межами місця праці;
- шаноблива й емпатична постава до бенефіціара, в усіх діях, жестах, словах мають читатися цінності Карітас та пошана до людської гідності.

Підсумовуючи вище зазначене, головними правилами комунікації в часи війни та повоєнний період є чесна, вчасна, зрозуміла та швидка взаємодія зі своїми стейкхолдерами і цільовими аудиторіями, яка базується на принципах поваги до життя і гідності кожної людини. У воєнний час з'являється ще один принцип – безпека працівників та бенефіціарів. Ретельне ставлення до

інформації, перевірка партнерів та підрядників стають надважливим завданням в часи війни. Саме тому вводиться ряд правил і обмежень, які покликані убезпечити КСУ від негативних наслідків, які можуть виникнути зважаючи на високі ризики які посилюються в суспільстві де ведуться бойові дії. Всі комунікаційні виходи та мають відповідати цілям і завданням комунікаційної стратегії, бути відповідними до законодавства України та узгоджуватись з відділом комунікації КСУ.

3.3. Побудова зовнішніх та внутрішніх комунікацій та визначення цільових аудиторій, ключових пріоритетів та завдань

Зовнішній вектор комунікації. Коли ми говоримо про комунікаційну стратегію в часи війни та воєнний період, від якісної зовнішньої комунікації залежать підтримка, наповнення бюджету та спроможність допомагати потребуючим. Так само, як від побудови внутрішніх комунікацій залежить ефективність реалізації залучених коштів, швидкість та якість наданої допомоги.

Унікальністю конфедерації Карітас, є те, що члени СІ і СЕ, хоч і є зовнішніми партнерами, є членами однієї структури, об'єднаної цінностями Католицької Церкви, мають одні підходи і стандарти управління. Для членів Карітас Європа, які входять до європейського союзу, про що свідчить аналіз їхніх комунікаційних стратегій, співпраця з СІ та СЕ входить як в зовнішню, так і в внутрішню систему комунікацій, що схематично можна зобразити так [Рис. 3.2.].

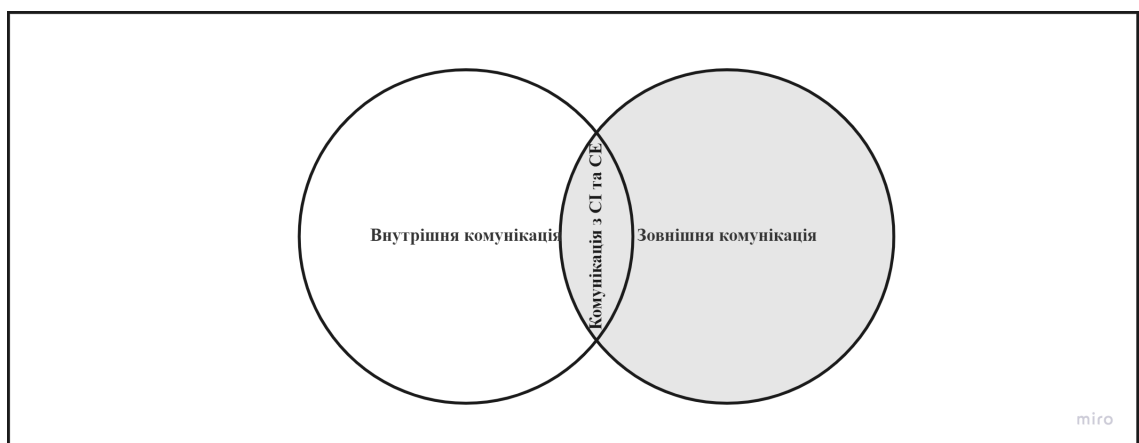


Рис. 3.2. Комунікація з СІ та СЕ.

Джерело: власна розробка автора.

Але на сьогодні, «Карітас-Спес Україна» розцінює співпрацю з конфедерацією через призму зовнішніх комунікацій, так як часто саме члени конфедерації Карітас стають донорами для проєктів та програм Місії.

Основними цільовими аудиторіями (ЦА) у векторі зовнішніх комунікації «Карітас-Спес Україна» в часи війни та, прогнозовано, будуть в повоєнний період:

- Група реагування на надзвичайні ситуації/ Emergency Response Team (ERT) CI;
- Європейська та міжнародна мережа Карітасу;
- Технічна підтримка (CRS);
- Загальнонаціональні і міжнародні ЗМІ та телеграмканали;
- Філантропи та вітчизняні донори;
- Міністерство соціальної політики;
- Органи місцевого самоврядування;
- Кластери ООН/структури ООН;
- Бенефіціари.

Дана вибірка ЦА визначена способом кількісної та якісної оцінки стейкхолдерів. Це дуже узагальнені групи, якщо спробувати сфокусуватись на кожній ЦА з якими співпрацює Місія, то це буде надто детальна сегментація, адже «Карітас-Спес Україна» охоплює тільки більше 10 напрямків діяльності, мережу з 50 осередків та понад 80 партнерів та донорських організацій. Для вибірки фокусу комунікаційних зусиль, ми спробуємо проглянути на ступінь зацікавленості аудиторій та рівень впливу на організацію[Рис.3.3].:

ЦА_1. Поглянувши на карту зацікавлених сторін, можна дійти висновку, що основна комунікаційна увага зовнішніх комунікацій в часи війни та повоєнний період має бути сфокусована на Європейській та міжнародній мережі Карітасу. Комунікація з членами конфедерації, які розпочали активну взаємодію з КСУ в часи війни мають бути направлені на збереження партнерських відносин та участі в нових проєктах виходу з кризи. Потрібно побудувати корпоративну культуру спілкування з донорами. Основні способи комунікації з CI та CE:



Рис. 3.3. Карта впливів та інтересів цільових аудиторій.

Джерело: власна розробка автора.

- Основні способи комунікації з СІ та СЕ:
- партнерські зустрічі;
- якісні фото-відео релізи;
- щомісячні ситуаційні звіти;
- фандрейзингові карти;
- телефонні дзвінки та переписка з ключовими партнерами;
- привітання зі святами;
- ділення проміжними та річними результатами впливу;
- демонстрація їх участі в трансформації життя суспільства;
- інформування та ділення матеріалами через платформу Vaobab;
- партнерські зустрічі;
- Участь в конференціях та навчанні;
- публічне звітування в форматі щорічного Форуму.

Всі ці види комунікацій будуть направлені на інформування про соціальний ефект, який здійснюють ними фінансовані проекти.

Ключове повідомлення:

- «Карітас-Спес Україна» є надійним, прозорим і ефективним партнером.
- «Карітас-Спес Україна» - постійно вдосконалюють роботу зі стандартами CI.

ЦА_2 – Emergency Response Team (ERT) CI, яка має середній інтерес до роботи «Карітас-Спес Україна» (так як є стороною посібником між донорами, членами конфедерації, які вносили кошти у Надзвичайне звернення і Місією), але має високий вплив на діяльність КСУ. Безпосередній проєкт на який були залучені кошти членів конфедерації закінчується 15 квітня, але члени (ERT) CI, є мають бути в комунікаційному фокусі і по закінченні проєкту, так як мають програми підтримки країн в часи надзвичайних ситуацій і під час виходу з кризи. Найефективніші способи комунікації з ними: особисті дзвінки, листування, звіти, налагодження особистих зав'язків, запрошення на Форум публічної звітності.

Ключове повідомлення:

- «Карітас-Спес Україна» – невелика організація, яка швидко зростає, навчається та стає надійним партнером

ЦА_3. Catholic Relief Services (CRS) — міжнародна гуманітарна агенція католицької громади США надає технічну підтримку КСУ від початку повномасштабного вторгнення. Вони фактично підсилили команду КСУ не тільки в реалізації проєкту швидкого реагування, але й надають сталу підтримку в рамках інших проєктів направлених на подолання наслідків воєнного вторгнення. Їхня підтримка направлена на впорядкування документації, проведення оцінки, перевірки контрольних точок. Способи комунікації з CRS:

- регулярні зустрічі з чітко визначеною структурою;
- дотримання діаграми Ганта, постійна звірка виконання плану, аналіз відхилень та внесення своєчасних корегувань.

Ключове повідомлення:

«Карітас-Спес Україна» можна довіряти, вони здатні ефективно та прозоро реалізовувати великі суми.

ЦА_4. Загальнонаціональні і міжнародні ЗМІ та телеграм-канали. Звісно, це дуже узагальнена аудиторія, і комунікація з медіа вибудовується з кожною окремою редакцією, з кожним фотокореспондентом та журналістом, але хоча, здебільшого ЗМІ у висвітлення діяльності КСУ мають мале зацікавлення, воно дещо підвищується за рахунок доступу КСУ до бенефіціарів і зон ураження. Працюючи в гарячих точках Релігійна Місія стає інформатором з місця подій і часто опиняється в епіцентрі новин. Для нас ця ЦА є дуже пріоритетною, бо допомагає поширювати інформацію про діяльність, що на міжнародному і загальнонаціональному рівнях має форму звітності та закликом до нових пожертв. Способи комунікації з цією ЦА: релізи, прес-тури, конференції, фотовиставки, книги історій тощо.

Ключове повідомлення:

- «Карітас-Спес України» в епіцентрі подій, може бути вашими очима в точці, куди жодна інша редакція не дістанеться.

Це основні цільові аудиторії, на які буде спрямована зовнішня комунікація КСУ. Але організація також тримає у фокусі уваги і інші цільові аудиторії:

- філантропи та вітчизняні донори (до кожного буде окрема схема комунікації). Ціллю за 2 роки має стати +20 % до бюджету за рахунок українських донорів та філантропів. Стратегія комунікації з ними – пошук колаборації і загально вигідні умови співпраці. Для цього Місія має випрацювати підходи роботи з політичними партіями, прописати як буде здійснюватися перевірка партнерів тощо;
- міністерство соціальної політики, Для цієї ЦА «Карітас-Спес Україна» довгий час був непомітним гравцем. Інструментом комунікаційної стратегії направленої на них буде демонстрація фактів соціального впливу, підготовка презентацій в інфографіці з географію та охопленням; поява експертів на великих майданчиках; долучатись до робочих груп і розробок.

- органи місцевого самоврядування прагнуть взаємодопомоги. Вибудовувати кроки на зустріч з ними будуть мережеві осередки КСУ.
- кластери ООН/структури ООН. Каналами комунікації з ними будуть звіти, статистичні дані, робочі групи, регулярні зустрічі. «Карітас-Спес Україна» має увійти в ініціативна робоча група, для опрацювань нових методичних підходів. Це для нас нова ЦА, з якою ми тільки минулого року розпочали співпрацю, але вона має прямий вплив на міжнародних донорів і державу.
- бенефіціари. Не зважаючи на те, що ця ЦА попри свій великий інтерес в роботі КСУ немає істотного впливу на організацію, «Карітас-Спес Україна» першою своєю цільовою аудиторією вважає саме людей, яким служить Місія. Це прописане в цінностях Католицької церкви і принципах Міжнародного гуманітарного права. То ж, цій ЦА в даній роботі буде приділено трохи більше уваги.

Створюючи портрет нашого бенефіціара, для нас було важливо не лише прописати їх основні характеристики — стать, вік, сімейний стан, рівень освіти, соціальний статус, професію, захоплення і таке інше але в першу чергу зрозуміти рівень їх задоволеності від наданих послуг та рівень обізнаності з каналами зворотного зв'язку [41]. Специфіка гуманітарної роботи полягає в тому, що в часи надзвичайних ситуацій потреби значно перевищують пропозицію, тому, зазвичай, організації не ведуть боротьбу за свого клієнта. Продемонструємо приклад. В квітні 2022 року КСУ запустили гарячу лінію, яка мала на меті інформувати та отримувати зворотний зв'язок щодо потреб та реєструвати скарги за процедурою [14]. З 01.04.2022 по 01.01.2023 на лінію надійшло 443 627 дзвінків, з них унікальних: 16 105. На лінії працювало 2 оператори по пів дня, тобто в режимі дзвінка міг одночасно бути тільки одна особа, яка додзвонилася. В такому режимі за поточний період було прийнято 24 820 дзвінків, що становить тільки 5.59% від загальної кількості. В дні відкриття реєстраційних форм кількість дзвінків доходила до за 100 тис, так як 5.10.22. [Рис. 3.4.].

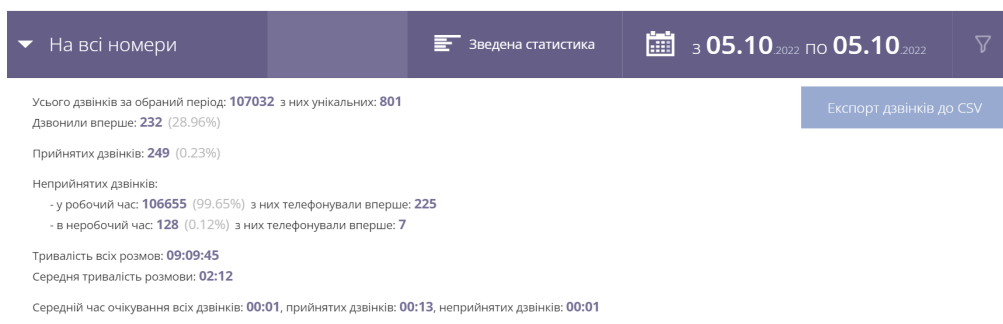


Рис. 3.4. Print Screen програми Бінотел. Статистика дзвінків на 05.10.22
Джерело: [51]

Кількість дзвінків, в даному прикладі, свідчить про кількість запитів від бенефіціарів, які виступають зацікавленою стороною встановлення зав'язків з КСУ. То ж для нас показником нашої ефективності роботи з бенефіціарами є рівень їх задоволеності в послугах і ступінь поінформованості бенефіціарів про продукти і послуги та можливість надати зворотній зв'язок.

У серпні 2022 року Місія «Карітас-Спес Україна» провела опитування бенефіціарів серед 37 місцевих центрів Карітас-Спес Україна, серед яких 24 притулки. Метою опитування було визначення рівня задоволеності наданою допомогою та потреб бенефіціарів на зимовий період та ступінь ознайомлення з каналами зворотного зв'язку [14]. Були опитані 187 учасників. Більшість респондентів (52%) були у віці від 36 до 60 років, 19% - у віці від 18 до 35 років і 29% - 60 років і старше. За результатами дослідження можна зробити наступні висновки: майже всі респонденти подякували за отриману допомогу («дуже дякую», «все добре, дякую», «дуже вдячні за допомогу» тощо). Узагальнений середній показник задоволеності становить 97%, незадоволеність – 3%. Більшість респондентів, які отримали допомогу, є внутрішньо переміщеними особами. З 25 опитаних найбільше задоволених виявилось у віці від 18 до 35 років – 72%, 36-60 років – 24%, 60 років і старші – 4%.

Серед мешканців регіонів де точаться бойові дії, найбільшу частку респондентів складають бенефіціари з Харківської області (37,43%), на другому місці - Донецька область – 24,60%. Серед ВПО – найбільшу частку склали бенефіціари з Харківської області (20%), наступна область – Львівська - 12%.

(73% респондентів ВПО). Важливою інформацією для нас стало те, наскільки добре проінформовані бенефіціари про гарячу лінію (телефон якої містився на кожній наліпці чи у листівках в гуманітарних пакетах, був розмішений в шелтерах і на сайті Місії). Зі 187 опитаних 75 відсотків не знали про існування «гарячої лінії» і лише 25 відсотків знали. За віком найбільш обізнаними є 52% у віці від 36 до 60 років, найменш обізнаними – 4% у віці 60 років і старше, 7% – у віці від 18 до 36 років. Це може бути припущенням, що більшість інформації про канали зворотного зв'язку бенефіціари отримують при особистому спілкуванні. Серед бенефіціарів, які знали про гарячу лінію, 36% телефонували, 62% – не телефонували. Найбільше телефонували пільговики віком від 36 до 60 років – 57%, найменше – віком 60 років і старші – 15%, найменше – віком від 18 до 35 років – 28%.

На запитання, який для них найбільш прийнятний канал комунікації були: особисте спілкування (або через родичів, або через знайомих, або через батька), це зазначили 26% опитаних. Наступним за важливістю виявився телеграм –16%, гаряча лінія –15%, сайт - 17%, інші канали комунікації – менше 5%. Слід також зазначити, що 36% опитаних або не відповіли на запитання, або «не знаю» [41].

Варто зазначити, що опитування проводилося з 25 по 31 серпня 2022 року. Було опитано 187 бенефіціарів. При визначенні рівня задоволеності допомогою вибірка є репрезентативною і дозволяє робити статистично значущі висновки. Збір даних здійснювався за допомогою системи електронного збору даних Google Form, а аналіз даних проводився в Excel. Зважаючи на результати дослідження в комунікаційну стратегію можемо закласти: підвищення обізнаності бенефіціарів з каналами зворотного зв'язку та створення недіджитальних каналів комунікації, таких як поштова скринька (Це рішення було обґрунтовано також попереднім дослідженням шляхів і способів отримання зворотного зв'язку від бенефіціарів та працівників мережі КСУ, яке було проведено з 15 березня до 16 квітня 2021 року. Опитуванням було охоплено 310 респондентів. За результатами опитування найбільш доступними каналами

зворотного зв'язку було виявлено: що найзручніші канали надання зворотного зв'язку для бенефіціарів є: особисто персоналу, месенджери (Viber, Telegram, WhatsApp, Instagram) та SMS, скринька для зауважень та телефон/Гаряча лінія) [30]. Після проведення даного опитування була створена можливість подати зворотній зв'язок через форму на сайті [31] гарячу лінію, наступним етапом буде встановлення скриньок в кожному осередку місії.

В стратегію комунікації з бенефіціарами варто закласти елемент Убезпечення, в такому разі інформування буде здійснюватися за тісної співпраці місцевих директорів, координаторів та особи відповідальної за впровадження системи Убезпечення (ОВВСУ).

Важливим елементом роботи з цією цільовою аудиторією є детальна сегментація та прописання унікальних портретів ЦА. В комунікаційній стратегії часу війни та воєнному періоді важливо мати безпосередній зв'язок з історіями людей, шукати героїв, які стануть голосами воєнної трагедії та надії на порятунок. Правила роботи з цією ЦА:

- пріоритетний фокус на висвітлення історії війни через свідчення людей, фото їхніх обличч, репортажі про їх життя в контексті «до» і «після»;
- від кожного героя історії маємо мати письмову згоду на відео-фото зйомку;
- відстеження історій в динаміці (на початку і в кінці проєкту, або перший місяць війни – рік війни, як змінилось життя людини за допомогою КСУ);
- адвокація та представлення голосів тих, кому ми служимо тощо.

В комунікації із зовнішньою аудиторією, в часи війни було прийнято рішення почати вести англomовний Twitter, та на всіх корпоративних каналах вести інформування двома мовами: українською та англійською. На сьогодні Місія веде свою комунікацію через корпоративний вебсайт, Facebook, Instagram, Twitter і слабше на YouTube. Також через ряд партнерських ЗМІ та загалом через національні і світові медіа ресурси. Канали зворотного зв'язку КСУ - гаряча лінія, телефонний зв'язок та листування поштою. Оцінкою чіткої комунікації на

зовні буде зростання рівня довіри між КСУ та партнерами, стале фінансування, співпраця з державою в гуманітарній та соціальній сфері тощо.

Внутрішній вектор комунікації

Вивчаючи побудову внутрішньої системи комунікації на основі прикладів країн членів конфедерації Карітас Інтернаціоналіс та Карітас Європа, «Карітас-Спес Україна» прагне розбудувати міцну і чітку структуру внутрішньої комунікації, імплементуючи підходи інституційної адвокації, яку втілював Карітас Греції. Цей підхід направлений з одного боку на налагодження горизонтальної комунікації, але в усіх ключових моментах – на залучення вищого керівництва до прийняття рішень.

Головна мета внутрішньої комунікації – налагодити інформування в між працівниками Національного офісу, мережі КСУ та Церквою таким чином, щоб прискорити прийняття рішень та лобіювання тем заради комфорту працівників та порятунку людей.

Цільові аудиторії внутрішніх комунікацій:

- 2_ЦА_1 – Церква Єпископи та дієцезії;
- 2_ЦА_2 – Правління;
- 2_ЦА_3 – Команда національного офісу;
- 2_ЦА_4 – Мережа (парафіяльні директори);
- 2_ЦА_5 – Мережа (працівники) і волонтери.

В побудові внутрішніх комунікації ми не будемо визначати впливи і зацікавленості сторін, так як всі ці 5 аудиторій є нерозривно пов'язані і роботу з ними ми закладаємо в нашу комунікаційну стратегію.

2_ЦА_1. Церква Єпископи та дієцезії – за документами Церкви, кожен єпископ в своїй дієцезії відповідальний за соціальну роботу, яку ведуть Карітаси. Документи церкви детально прописують нашу сутність, що є фактично частиною харитативної діяльності Церкви. На сьогодні ми бачимо доцільність посилити роботу з цією цільовою аудиторією через інструменти інформування і залучення. Наші цілі в роботі з 2 ЦА 1:

- Всі єпископи РКЦ проінформовані про діяльність та соціальний вплив який здійснює КСУ;
- Єпископи сприяють роботі КСУ на теренах своєї дієцезії;
- Єпископи стають амбасадорами роботи КСУ на всіх рівнях.

Ключові повідомлення до 2_ЦА_1:

Релігійна Місія «Карітас-Спес Україна» є крилом гуманітарного служіння Церкви;

Досягнення «Карітас-Спес Україна» це досягнення Церкви.

Канали комунікації з 2_ЦА_1:

- щомісячні ситуаційні звіти;
- запрошення на щомісячні наради;
- запрошення на великі події (відкриття програми, посвячення дому, початок проєкту);
- медіа посилення ролі єпископа в житті КСУ;
- швидке подання інформації за вимогою (презентації, фото та відео матеріали, аналітика тощо).

2_ЦА_2. Правління. До складу Правління ходять всі дієцезіальні директори КСУ та керівництво, тому працюючи з цією цільовою аудиторією ми одразу охоплюємо і керівників дієцезіальних осередків КСУ. Наші цілі комунікації з 2_ЦА_2:

- Правління знає та розуміє стратегічні цілі організації;
- рішення приймаються злагоджено і швидко;
- правління зацікавлене в розвиткові КСУ та націлене на іноваційність підходів служіння;
- всі дієцезіальні дирекції вчасно подають звітність по роботі Карітасів в своїх дієцезіях;
- дієцезіальні директори налагодили взаємодію та звітність зі всіма осередками під їх юрисдикцією;

- дієцезіальні дирекції подають публічні річні звіти по всіх осередках, що перебувають під їх юрисдикцією.

Ключові повідомлення до 2_ЦА_2:

Ви керуєте всією благодійною діяльністю Церкви, розуміння відповідальності і прагнення служити – є вашим мотивом.

«Карітас-Спес Україна» потужний інструмент соціального та гуманітарного впливу в суспільстві.

Канали комунікації з 2_ЦА_2:

- щомісячні зустрічі в форматі обговорення проблем;
- щопівроку – Збори Правління;
- щорічні стратегічні сесії;
- листування;
- звіти в форматі аналітики;
- тімблдінг.

2_ЦА_3. Команда національного офісу – всі працівники залученні до операційної та програмної діяльності мають мати єдину просту у використанні систему інформування та обміну інформацією. Цілі:

- чітка злагоджена робота відділів та здорова атмосфера в колективі;
- налагоджена комунікація між відділами і проектами;
- всі працівники підписують Договори про конфіденційність та нерозголошення;
- запроваджені рівні доступу до інформації;
- всі дотримуються правила корпоративної комунікації через інструменти Microsoft365;
- всі дотримуються правил листування по схемі адресат і копія на його керівника. Президента, або виконавчого директора керівники підрозділів можуть вкючати в листування за умови, що лист адресується директору чи

керівнику напрямку мережі, керівнику відділу національного офісу або донору.

- всі працівники дотримуються практики обміну знаннями та інформацією;
- згуртованість і злагодженість колективу.

Ключове повідомлення для 2_ЦА_3:

«Карітас-Спес Україна» це місце де можна реалізувати своє служіння та розвиватися в дружньому колективі.

Канали комунікації для 2_ЦА_3:

- щотижневі робочі зустрічі та наради для керівників підрозділів;
- щотижневі зустрічі в рамках роботи відділів;
- інформаційна розсилка анонсів та новин програмної роботи національного офісу та мережі;
- прості та доступні форми збору пропозицій по удосконаленню робочих процесів на спільного простору;
- щомісячні дні зосередження;
- раз у квартал – тимблдінг / дні іменинників тощо;
- участь в щорічній стратегічній сесії;
- інформаційні бюлетені;
- спільні виїзди з родинами раз на рік.

2_ЦА_4. Мережа (парафіяльні директори) – це керівники парафіяльних та локальних осередків. Цілі комунікації з ними:

- залученість і розуміння цілей всієї Місії «Карітас-Спес Україна»;
- налагодження комунікації між 2_ЦА_4 та дієцезіальними директорами;
- уніфікація стандартів і підходів згідно з визначеним курсом Національного офісу та стандартів управління СІ;
- налагодження систематичної звітності;
- підпорядкування дієцезіальному осередку;
- злагодженість роботи в колективі;
- вектор на іноваційність і результати.

Ключове повідомлення до 2_ЦА_4

Ви це не тільки ваш парафіяльний/локальний осередок, ви – це весь «Карітас-Спес Україна»

Канали комунікації з 2_ЦА_4

- залучення до щотижневих нарад координаторів центрів;
- щомісячні зустрічі в форматі обговорення проблем;
- щомісячні зустрічі в форматі Президент Місії, дієцезіальний директор та директор парафіяльного чи локального осередку;
- щорічні стратегічні сесії;
- листування;
- звіти в форматі аналітики;
- інформаційні бюлетені;
- тимблдінг.

2_ЦА_5. Мережа (працівники) і волонтери кожного осередку який діє від імені «Карітас-Спес Україна»;

Ціль комунікації з 2_ЦА_5

- злагоджена робота та здорова атмосфера в колективі;
- розуміння причетності до великої справи;
- розуміння цінностей та місійності;
- підтримка та імплементація стандартів СІ;
- налагоджена система звітності;
- ділення досвідом та знаннями;
- дотримання правил корпоративної комунікації;
- безпека працівників.

Ключове повідомлення до 2_ЦА_5

Ти частина великої справи.

Твоя праця настільки важлива, що ти змінюєш світ.

Канали комунікації з 2_ЦА_5

- щотижневі наради координаторів центрів;

- щомісячні зустрічі волонтерів та працівників мережі в форматі обговорення проблем та святкування успіху;
- дні зосередження;
- інформаційні бюлетені;
- тімблдінг.

Такий комплексний підхід до побудови внутрішньої комунікації дозволить створити систему злагодженої роботи побудованій на спільних цінностях, цілях, а також впроваджувати стандарти та уніфіковані підходи в розбудові Місії «Карітас-Спес Україна» у воєнний час.

Висновки до розділу 3.

Релігійна Місія «Карітас-Спес Україна» маючи всього близького 200 працівників та 500 волонтерів, є невеликою організацією за формою, але потужною за фактом гуманітарного охоплення – більше 3 мільйонів соціальних послуг, та 2 мільйонів бенефіціарів. Такі результати стали можливі завдяки злагодженій роботі та місійності колективу. Звісно Місія має ще багато точок для розвитку, але усвідомлення цього і постійне зростання дає можливість робити висновки, що це організація, хоч є малою в своїй кількості працівників, але є чимось більшим ніж фонд чи гуманітарна організація. Цю більшість – дає їй приналежність до Церкви і міцний фундамент цінностей і місійності. Влучно побудована стратегія комунікації має всі шанси вивести «Карітас-Спес Україна» на арену гуманітарних гравців. Щоб її соціальний вплив і трансформація суспільства була помітна і оцінена. Подальші рекомендації для організації будуть проаналізувати наявні ресурси, визначити план з часовими рамками та відповідальних, а також оцінити вплив дії даної стратегії. Модель стратегій показує вектори руху комунікаційних зусиль. Побудова влучної зовнішньої комунікації дозволить бути повноцінним учасником світового процесу допомоги. Залучити фінансування, отримати менторську підтримку, вийти на загально національний рівень, як Релігійна Місія, яка стала потужним гуманітарним гравцем.

ВИСНОВКИ

В часи воєн і надзвичайних ситуацій, створити можливість домовитись, попросити про допомогу, згуртувати колектив і злагоджено діяти для порятунку людей, є головним завданням безлічі організацій і фондів. Кожен з них вибудовував свою комунікаційну стратегію включаючи в неї з ким комунікувати, як, якими інструментами. Кожен мав свою унікальну форму і свої, часто не унікальні помилки. Цей зібраний століттями досвід (якщо брати історію мережі Карітас) поразок і перемог, консолідовані знання побудови стратегій комунікацій в часи абсолютного хаосу і невизначення, яким є стихійне лихо, війни, чи кризи мігрантів, став надпотужним надбанням, який ми можемо використовувати, щоб бути ефективним інструментом допомоги.

Бути частиною конфедерації Карітас – це бути частиною мільйонів добрих справ і частиною світового досвіду. Частиною великої місії та ще більшої відповідальності. Саме усвідомлення цієї причетності, відповідальності і солідарності з народом, який страждає спонукає нас шукати форми і моделі для побудови стратегій найбільшої ефективності. Модель комунікаційної стратегії – дає можливість уникнути помилок і побудувати форму такої взаємодії, де кожен працівник зможе реалізувати своє прагнення служити і перетворювати світ.

В цій роботі зібрані 7 кращих практик подолання надзвичайних ситуацій в Європі та Близькому Сході за останні 6 років. А також випрацьовані рекомендації, які лягли в основу побудови механізму стратегії комунікації «Карітас-Спес Україна» в часи війни та повоєнний час. Звісно комунікаційна стратегія періоду такої кризи дуже гнучка, вона абсолютно сенсорна, бо відповідає на нові виклики, які дає час. Тож нова модель комунікаційної стратегій на воєнний та повоєнний період має три ключові цілі:

- Посилення системного інформування внутрішньої і зовнішньої аудиторії щодо статусу релігійної місії, як гуманітарного гравця;

- Посилення видимості програмної та проєктної діяльності через брендинг та чітку комунікацію з бенефіціарами, партнерами та суспільством;
- Побудова сталої системи фандрейзингу та комунікації з донорами та партнерами за принципом Парето – 20% великих донорів фінансують 80% бюджету.

Для втілення цих цілей потрібне буде посилення комунікаційного відділу з чітко визначеними ролями та підпорядкуваннями як для комунікаторів Національного офісу, так і всієї мережі КСУ. В часі війни та повоєнний період особливо загострюються ризики неправомірної поведінки по відношенню до бенефіціарів, як дітей так і незахищених дорослих, тому надзвичайно важливим елементом комунікації – є побудова системи зворотного зв'язку. Яку в організації виконує гаряча лінія, форма на сайті та будуть встановлені скриньки для недіджитальної аудиторії. В створенні якісного зворотного зв'язку комунікаційна стратегія перетинається з діючою системою Убезпечення, яка в часі війни та повоєнний період виконує надзвичайно важливу роль в побудові довіри до організації та стоїть на захисті бенефіціарів.

В пропонованій моделі комунікаційної стратегії вводяться правила нової комунікації, які стосуються як зовнішньої так і внутрішньої комунікації:

- декларація відповідальності – стає правовою нормою, що регулює роботу зі ЗМІ;
- в бренд комунікаціях відбулась зміна в позиціонуванні та формуванні впізнаваності бренду: логотип став містити назву країни, щоб позиціонувати себе як Карітас РКЦ в Україні, всі працівники та волонтери отримують індивідуальні перепустки, які посвідчують їх особу та містять інформацію про їхню гуманітарну місію;
- ведеться чіткий контроль за використанням візуальних зображень, всі візуальні матеріали контролюються комунікаційним відділом Національного офісу КСУ;

- змінюються правила Tone of voice. «Карітас-Спес Україна» позиціонує себе як інструмент правди і втішення. Тональність комунікації ведеться в форматі «надія серед безнадії»;
- велика роль приділяється перевірці інформації та перевірці партнерів;
- повага, пошана, нульова дискримінація до людини стають основними принципами комунікації;
- змінюється також і невербальна комунікація. Встановлюються рекомендації щодо одягу та публічної поведінки працівників.
- в побудові зовнішніх комунікацій на перший план виходить співпраця з Карітас Інтернаціоналіс та Карітас Європа, саме члени цих організацій стали ключовими донорами на підтримку проєктів швидкого реагування. Важливим вектором зовнішніх комунікацій стає держава, для якої КСУ прагне бути видимим партнером;
- у внутрішніх комунікаціях в часі війни та повоєнний період важливим вектором стає «інституційна адвокація», яка покликана за рахунок інформування та залучення, пришвидшити можливість надання допомоги та підтримати здорову атмосферу в колективі. Ще одним важливим вектор внутрішньої комунікації, і в цьому специфіка організацій Карітас, є робота з Церквою, тому спрямування комунікаційних зусиль на інформування Конференції єпископату та церковної аудиторії стають важливим фокусом внутрішніх комунікацій.

Для кожної аудиторії пропонуються детально прописані ключові повідомлення та канали донесення інформації.

Працюючи над даною роботою, від першої до останньої сторінки, нами керувало бажання зібрати як діаманти знання і досвід і скористатися ним заради порятунку, розвитку і процвітання людства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. A new strategy for humanitarian connections. Pdf брошура. URL: https://www.etcluster.org/sites/default/files/documents/ETC2020%20-%20A%20New%20Strategy%20for%20Humanitarian%20Connections.pdf?fbclid=IwAR0MBU3coqntzYW0yPLf7REGo_F3EMhuJeSUKggkUJTqA5oH7NHP0XD3r3Q (дата звернення: 03.12.2022).
2. Fombrun, C. J., & Van Riel, C. Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations (1st ed.). New York: Financial Times Prentice Hall, 2003.
3. Ralph Tench, Liz Yeomans Exploring Public Relations (Second Edition). Pdf брошура. URL: <https://drive.google.com/file/d/1et7TLyQ7GHDNgDMIuElpmV6UFSbH8pa2/view> (дата звернення: 02.01.2023).
4. Communication manual Caritas Internationalis. (дата звернення: 02.01.2023). <https://drive.google.com/file/d/1QYHtCvXX1sFc5FcLkhNwc6t-fKpeWfg1/view?usp=sharing> (дата звернення: 02.01.2023).
5. Гуманітарна хартія Сфера. Pdf брошура. URL: <https://spherestandards.org/wp-content/uploads/Sphere-handbook-2011-Ukrainian-1.pdf> (дата звернення: 10.12.2022).
6. Основний гуманітарний стандарт з якості та підзвітності. Pdf брошура. URL: <https://corehumanitarianstandard.org/files/files/Core%20Humanitarian%20Standard%20-%20English.pdf> (дата звернення: 10.12.2022).
7. Trocaire Humanitarian Handbook 2016. Pdf брошура. URL: <https://www.trocaire.org/documents/humanitarian-handbook/> (дата звернення: 10.12.2022).
8. Корпоративний сайт СІ. Інтернет сайт. URL: <https://www.caritas.org/> (дата звернення: 05.11.2022).

9. Корпоративний сайт КСУ. Інтернет сайт. URL: <http://caritas-spes.org/ua> (дата звернення: 05.11.2022).
10. Брендбук КСУ. Pdf брошура. URL: http://caritas-spes.org/uploads/admin/caritas_bran-book.pdf (дата звернення: 05.11.2022).
11. Річні звіти КСУ. Сторінка з брошурами Pdf. URL: <http://caritas-spes.org/ua/page/who-we-are/richnij-zvit-ta-prozorst> (дата звернення: 05.11.2022).
12. Стратегія комунікації КСУ. Документ Pdf. URL: <https://drive.google.com/file/d/1gCeevnaSXMrfcKEvalGbfREtARAMJge/view?usp=sharing> (дата звернення: 20.12.2022).
13. Management standards chief fective, accountable and caring. Pdf брошура. URL: <https://www.caritas.org/wordpress/wp-content/uploads/2021/03/Revised-Caritas-Internationalis-Management-Standards-2021.pdf> (дата звернення: 10.10.2022).
14. Процедура розгляду скарг КСУ. Pdf документ. URL: <https://drive.google.com/file/d/1Gn7ZcH1Mbh3pjrBj-MeRGahHwaYBnXvJ/view?usp=sharing> (дата звернення: 10.12.2022).
15. Політика комунікації КСУ. Pdf документ. URL: <https://drive.google.com/file/d/1DUuhYe-KbWAu1l8KLzKFZg82WkSBVMUJ/view?usp=sharing> (дата звернення: 10.12.2022).
16. Caritas Hellas: crisis for change. Документ PPTX. URL: https://docs.google.com/presentation/d/1iC4LRraigZSsCne-zkqprFkG_DlkHdUb/edit?usp=sharing&oid=104115937378907832836&rtpof=true&sd=true (дата звернення: 10.12.2022).
17. Hundreds evacuated in Albania amid persistent rain, flooding. News in the publication The Associated Press. URL: <https://apnews.com/article/056ecbde71794fcaa366109412e808ec>. (дата звернення: 10.12.2022).
18. Caritas Albania: communication during emergencies. Документ PPTX. URL:

<https://docs.google.com/presentation/d/1vHHQEcoocW1c3GUkBEjG-w6EFMmfh6C0/edit?usp=sharing&oid=104115937378907832836&rtpof=true&sd=true> (дата звернення: 10.12.2022).

19. Caritas Vienna, Austria: Ukrainian crisis. Документ PPTX. URL: https://docs.google.com/presentation/d/1zJ7mQ9sgizjwRiY7lhk8_hYJBX20Ncdv/edit?usp=sharing&oid=104115937378907832836&rtpof=true&sd=true (дата звернення: 10.12.2022).

20. Website of the online store. An example of a fundraising campaign by Caritas Austria. URL: <https://wirhelfen.shop/> (дата звернення: 10.12.2022).

21. Caritas Poland: Ukraine crisis. Документ PPTX. URL: https://docs.google.com/presentation/d/1_6p_7IY7RFFG1egxxOgRY55ss4Zcib38/edit?usp=sharing&oid=104115937378907832836&rtpof=true&sd=true (дата звернення: 10.12.2022).

22. The flooding in Western Germany. Our communication experience from helping in our own country. Документ PPTX. URL: <https://docs.google.com/presentation/d/1jRDaX4jGmn38a7siGKMUpSCtxaPHKEuZ/edit?usp=sharing&oid=104115937378907832836&rtpof=true&sd=true> (дата звернення: 10.12.2022).

23. Caritas Portugal: ethical communications. Документ PPTX. URL: https://docs.google.com/presentation/d/1_0KbG4W_YjgV1fcPyF935le7i_QgxBZd/edit?usp=sharing&oid=104115937378907832836&rtpof=true&sd=true (дата звернення: 10.12.2022).

24. Caritas Europa URL: <https://www.caritas.eu/> (дата звернення: 22.10.2022).

25. Caritas Internationalis role in an Emergency Situation. Документ PPTX. URL: <https://drive.google.com/file/d/1yIdDDbYx9xfFCQ3Z-YYYMcpil-VV70ko/view?usp=sharing> (дата звернення: 10.12.2022).

26. Декларація про відповідальність журналістів в умовах воєнного стану. URL: <http://caritas-spes.org/ua/page/deklaracija-pro-vidpovidalnist-zhurnalistiv-v-umovah-voennogo-stanu> (дата звернення: 10.12.2022).

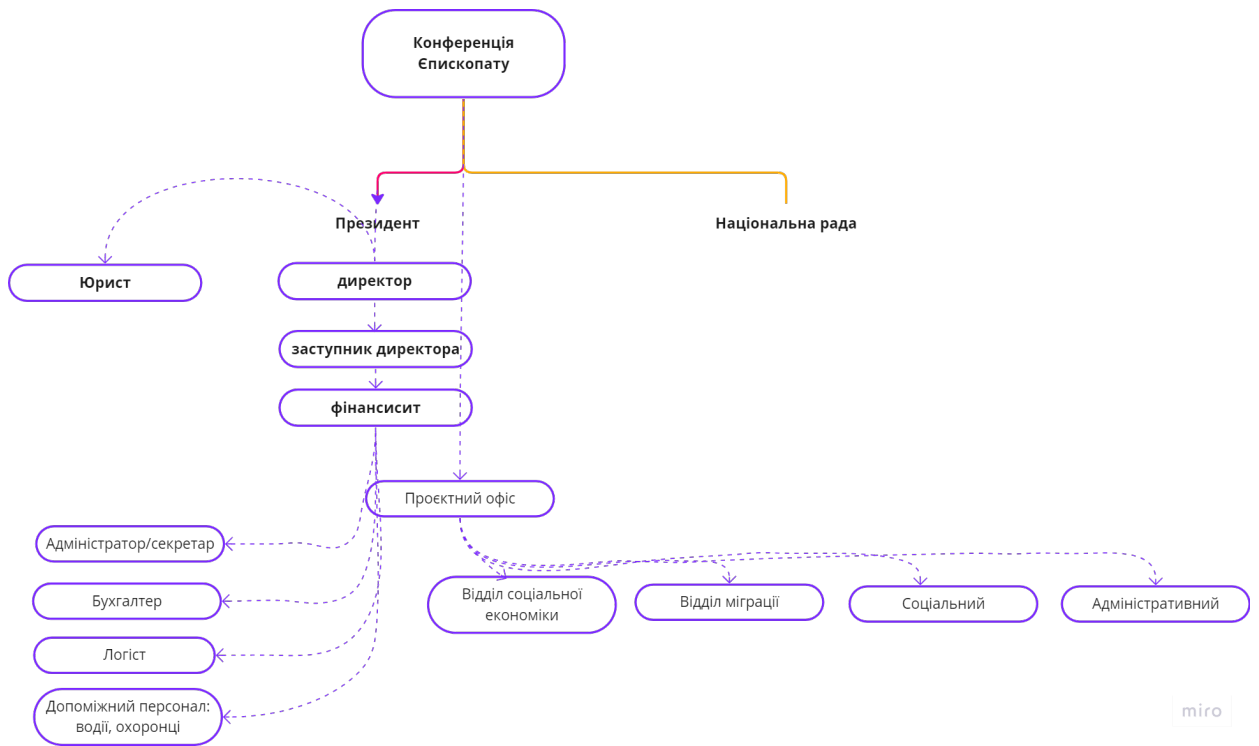
27. Закону України «Про правовий режим воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 08.10.2022).
28. Закон «Про затвердження Указу Президента України Про введення воєнного стану в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2738-20#Text> (дата звернення: 08.10.2022).
29. Наказ головнокомандувача Збройних сил України від 03.03.2022 №73 «Про організацію взаємодії між Збройними силами України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану». URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/nakaz_73_zi_zminamu.pdf (дата звернення: 08.10.2022).
30. Аналіз каналів зворотного зв'язку. Pdf документ. URL: <https://drive.google.com/file/d/1MwXgdfD24D3wIHrx7dE5jSPz9gIS5ape/view?usp=sharing> (дата звернення: 08.10.2022).
31. Зворотний зв'язок захисту. Форма зворотного зв'язку на корпоративному сайті. URL: <https://caritas-spes.org/ua/page/who-we-are/sejvgarding> (дата звернення: 08.10.2022).
32. Caritas Internationalis Toolkit Manual. How to use the Caritas Internationalis Toolkit for Emergency Response Version 2, June 2016. Pdf документ. URL: <https://ics.crs.org/node/512-Caritas%20Internationalis%20Toolkit%20for%20Emergency%20Response%20Manual.pdf> (дата звернення: 08.10.2022).
33. A Caritas Internationalis Handbook for Reflection and Action Printed in Rome, Italy, by Tipolitografia Istituto Salesiano PIOXI, October 2003. (Partnership in Emergency Cooperation). Pdf документ. URL: <https://www.caritas.org/wordpress/wp-content/uploads/2017/06/partnershipGuidingPrinciples.pdf> (дата звернення: 08.10.2022).

34. MSF Global DEI Guide. Pdf документ. URL: <https://www.msf.org/msf-global-dei-guide> (дата звернення: 08.10.2022).
35. Кодекс поведінки для захисту бенефіціарів від насильства та експлуатації. Pdf документ. URL: http://caritas-spes.org/uploads/admin/files/7kodeks_povedinki.pdf (дата звернення: 08.10.2022).
36. Норми поведінки для співробітників «Карітас-Спес Україна». Pdf документ. URL: https://caritas-spes.org/uploads/admin/files/6etnik_kodeks.pdf (дата звернення: 08.10.2022).
37. Статут Релігійної Місії «Карітас-Спес»/CARIRAS SPES Римсько-Католицької Церкви в Україні (нова редакція), Київ 2021 р., Pdf документ. URL: <https://caritas-spes.org/uploads/admin/files/statut2021.pdf> (дата звернення: 08.10.2022).
38. Міжнародне гуманітарне право. URL: <https://minre.gov.ua/rubric/mizhnarodne-gumanitarne-pravo> (дата звернення: 08.10.2022).
39. Listening and Human Communication in the 21st Century Edited by Andrew D. Wolvin© 2010 Blackwell Publishing Ltd. ISBN: 978-1-405-18165-5
40. Vyacheslav Grynevych. Principles for a communication program for the roman catholic church in Ukraine, Roma, 2018.
41. CRS/Caritas-Spes Ukraine Survey Report. Pdf документ. URL: https://docs.google.com/document/d/1iU3-Mrz7WWwEs4cix05AQ1bDN_NtZhuo/edit?usp=sharing&oid=104115937378907832836&rtpof=true&sd=true (дата звернення: 08.10.2022).
42. V.Luoma-aho, M.José, J.Wiley. The Hand book of Public Sector Communication, 2020.
43. Caritas Hellas. URL: <https://caritas.gr/en/caritas-home-en/> (дата звернення: 03.10.2022).
44. Caritas Shqiptar/Карітас Албанії. URL: <http://caritasalbania.org/> (дата звернення: 03.10.2022).

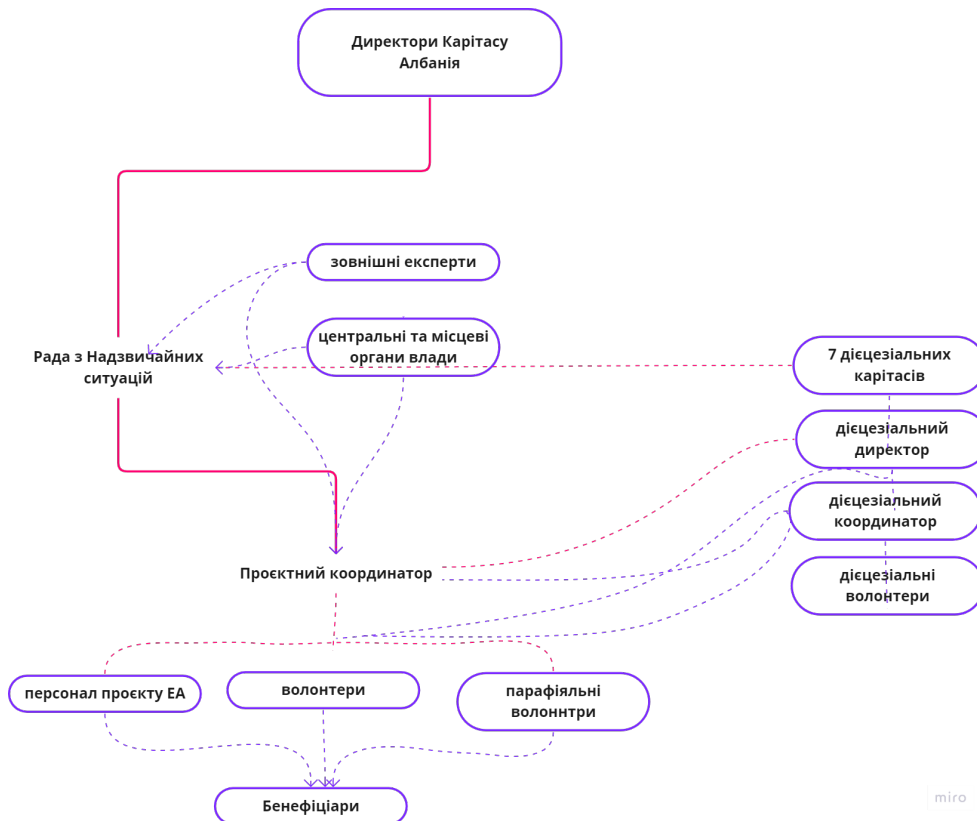
45. Caritas Österreich. URL: <https://www.caritas.at/> (дата звернення: 03.10.2022).
46. Cáritas Portuguesa. URL: <https://caritas.pt/> (дата звернення: 03.10.2022).
47. Caritas Deutschland. URL: <https://www.caritas.de/> (дата звернення: 03.10.2022).
48. Управление в условиях кризиса. Пер.с англ., М., Альпина Бизнес. Букс, 2005. (Серия «Классика Harvard Business review») ISBN 5-9614-0197-9.
49. K.Warren. Communication Habits for the Pilgrim Church: Vatican Teaching on Media and Social Communication. New York: American University Studies, 2009.
50. Віртуальна АТС Binotel - розумна телефонія для бізнесу. URL: <https://my.binotel.ua/> (дата звернення: 15. 10.2023).

Додаток А

Структура Карітас Албанії до та після надзвичайної ситуації



Оргструктура Карітас Албанії до грудня 2017 року



Структура Карітасу Албанії в часі надзвичайних ситуацій.

Додаток Б
Реліз CRS щодо ситуації в Фаллуджі

«Ситуація у Фаллуджі безнадійна: понад 80 тисяч тих, хто покинув свої домівки, проживає в нестандартних, нестерпних умовах у неофіційних поселеннях у регіонах поблизу Фаллуджі та Багдада. Їхні потреби давно стали більшими, ніж просто гуманітарні, тож уряд намагається допомогти їм. Температура там часто сягає понад 120 градусів за Фаренгейтом, а тим часом більшість родин спить просто неба або в маленьких наметах, маючи недостатньо їжі й води та обмежений доступ до туалету. Притулок та припаси життєво необхідні. Ми намагаємося допомагати у вирішенні цих проблем співпрацюючи з партнером нашої Церкви «Карітасом Ірак», та з мусульманським фондом «Muslim Sunni Endowment». Підрозділи «Католицької служби допомоги» працюють над тим, щоб допомогти тисячам людей, які покинули Фаллуджу, забезпечивши їх тимчасовими притулками з душовими й туалетними кімнатами і надавши їм провізію й такі речі, як брезент, столові набори та основні предмети гігієни.

Наші притулки ми створюємо з місцевих матеріалів, ці тимчасові житла забезпечують прийнятні умови життя навіть за екстремальних температур. Наша широка церковна мережа та місцеве партнерство надають нам підтримку: Очікується, що близько 90 % тих, хто тікає від війни, залишаться жити на територіях поза офіційними таборами. І завдяки нашому партнерству з Церквою та фондом «Muslim Sunni Endowment» нам вдається працювати також поза таборами й допомагати людям, які отримали найменше. Починаючи з 2014 року, CRS та «Карітас Ірак» разом допомогли понад 150 тисячам переміщених іракців готівкою, їжею й конче потрібними для життя речами, покращили притулки та санітарію, а також освіту, консультування і працю соціальних служб для дітей.

Нас очікує ще багато біженців із Мосула: Понад 10 млн людей в Іраку потребують негайної гуманітарної допомоги. Ця кількість зростатиме, коли люди покидатимуть тільки-но звільнені території, зокрема 1,5 млн людей із Мосула. Навіть тепер існує велика вірогідність того, що мосульську дамбу також буде зруйновано. Підводні води розіллються та дійдуть до Багдада, залишивши без даху над головою ще сотні тисяч людей».

ЯК ЗДІЙСНИТИ ПОЖЕРТВУ:

Зробіть безпечно пожертвування на сайті crs.org або ж за телефоном 877-HELP-CRS.

ЗАХИЩАЙТЕ:

Відвідайте центр дій CRS, щоб поділитися своєю позицією щодо іракців тоді, коли приймаються важливі рішення, пов'язані з фінансуванням.

Нагадаємо, CRS — це офіційна міжнародна гуманітарна агенція католицької спільноти США. Агенція полегшує страждання та надає допомогу людям, які перебувають у біді, у понад 100 країнах, незалежно від раси, релігії чи національності.

«У нашій інформації, публікаціях та рекламній діяльності ми трактуємо жертв катастроф як гідних людей, а не безнадійні об'єкти. Повага до жертв катастроф, як до рівних партнерів, під час усієї діяльності ніколи не повинна зникати. У нашій публічній інформації ми зображуємо катастрофу об'єктивно, наголошуючи на можливостях і надіях жертв, а не лише на їхніх страхах і вразливих місцях»: *Кодекс поведінки Гуманітарної хартії та мінімальних стандартів «SPHERE» («Карітас Інтернаціоналіс» теж підписав цю хартію).*

Додаток В
Логотипи КСУ до та після повномасштабного вторгнення



CARITAS-SPES



CARITAS-SPES



КАРИТАС-СПЕС



КАРИТАС-СПЕС



CARITAS-SPES
UKRAINE



CARITAS-SPES
UKRAINE



КАРИТАС-СПЕС
УКРАЇНА



КАРИТАС-СПЕС
УКРАЇНА

