



Міністерство розвитку
громад та територій
України



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation
Швейцарська Конфедерація

NIRAS

ПОСІБНИК ІЗ КОМУНІКАЦІЙ

для агенцій
регіонального розвитку



Цей матеріал розроблено за підтримки Швейцарії в межах Швейцарсько-українського проєкту «Згуртованість та регіональний розвиток України», UCORD, що впроваджується через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва компанією NIRAS Sweden AB. Відповідальність за зміст цього матеріалу несе виключно автор. Погляди автора не обов'язково відображають погляди Швейцарської агенції розвитку та співробітництва або NIRAS Sweden AB.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
▶ 1. ЯК ЗАГАЛОМ РЕАЛІЗУЮТЬСЯ КОМУНІКАЦІЇ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ?	5
▶ 2. ХТО ВІДПОВІДАЄ ЗА КОМУНІКАЦІЇ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ?	8
▶ 3. ХТО УПОВНОВАЖЕНИЙ ПУБЛІЧНО ПРЕДСТАВЛЯТИ АГЕНЦІЮ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ?	9
▶ 4. ЯК ЗАБЕЗПЕЧИТИ УЗГОДЖЕНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ?	10
▶ 5. ЯК КОМУНІКУВАТИ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ?	11
▶ 6. ЯКІ КАНАЛИ КОМУНІКАЦІЙ ВИКОРИСТОВУЄ АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ?	12
▶ 7. ЯК ПЛАНУВАТИ КОМУНІКАЦІЇ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ?	13
▶ 8. ЯК ОЦІНЮВАТИ ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ?	14
▶ 9. ЯКІ ОСНОВНІ ЗАСАДИ ТА ПРИНЦИПИ КОМУНІКАЦІЙ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ?	16
Додаток 1. Типова комунікаційна політика агенції регіонального розвитку	17
Додаток 2. Посібник із планування комунікацій для АРР	56

ВСТУП

Цей посібник стисло описує ключові підходи до комунікацій агенцій регіонального розвитку (далі – APP). Його розроблено в межах Швейцарсько-українського проєкту «Згуртованість та регіональний розвиток України», UCORD, який впроваджується за підтримки Швейцарії через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва компанією NIRAS Sweden AB.

Комунікації — стратегічна функція агенції регіонального розвитку, яка послідовно формує її репутацію та поступово розбудовує довіру з боку партнерів, стейкхолдерів та ключових аудиторій. Репутація — загальне уявлення та оцінка, яку мають стейкхолдери та цільові аудиторії щодо діяльності APP, а саме її професійності, етичності та ефективності.

Також комунікації супроводжують ключові проєкти і заходи APP, інформуючи цільові аудиторії про результати її діяльності, а саме — внесок у регіональний розвиток. Інформування має здійснюватись з огляду на інтереси, потреби й очікування цільових аудиторій. Ключове — яку користь може дати інформація від APP своїм аудиторіям: послуги, корисні рекомендації, календар грантів, релевантні кейси, відповіді на питання тощо. При цьому комунікації є не лише інструментом інформування, але й діалогу і залучення, підзвітності та відкритості перед суспільством.

Цей посібник — базовий робочий документ для комунікаційного менеджера / відділу / робочої групи з комунікацій. Він допомагає навігації у стратегічних документах із комунікацій APP через посилання на відповідні шаблони та матеріали. Посібник може оновлюватись у робочому порядку за потреби. Особа, відповідальна за оновлення Посібника — комунікаційний менеджер агенції регіонального розвитку. Особа, відповідальна за поширення Посібника серед співробітників, заохочення до та контроль використання — директор APP.





1. ЯК ЗАГАЛОМ РЕАЛІЗУЮТЬСЯ КОМУНІКАЦІЇ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ?

В APP має бути актуальна **комунікаційна політика**, яка регламентує та детально описує основні підходи та правила комунікацій. Цей посібник бере за основу типову Комунікаційну політику APP та стисло викладає її основні положення для попереднього ознайомлення з матеріалом.

Типову Комунікаційну політику APP можна знайти за цим [посиланням](#). Рекомендовано адаптувати цей документ під потреби та специфіку кожної окремої APP, доповнювати його відповідними додатками та періодично актуалізувати його, залежно від змін зовнішнього та внутрішнього контексту діяльності APP.

У цілому комунікації APP здійснюються за такою загальною логікою:



Контент — новини чи будь-яка інша текстова та/або візуальна інформація, яку APP створює та послідовно поширює серед цільових аудиторій.

Ключові повідомлення — лаконічно сформульовані основні думки та твердження, які APP доносить до цільових аудиторій через комунікації.

Інформаційний привід (інфопривід) — подія, пов'язана з діяльністю APP, яка може становити інтерес для громадськості, зокрема медіа та/чи інших цільових аудиторій APP.

Цільові аудиторії — групи осіб, на яких APP намагається впливати як на потенційних клієнтів, бенефіціарів, інвесторів регіону тощо. Комунікації з цільовими аудиторіями відбуваються переважно у формі інформування та залучення, при цьому саме

APP виступає проактивним комунікатором, а аудиторії — більш пасивним адресатом комунікацій.

Цільові аудиторії достатньо розмиті, на них працюють переважно загальні канали комунікації — вебсайт, Facebook-сторінка, ЗМІ. При цьому комунікаційний відділ прагне виділити конкретні сегменти цільових аудиторій та ідентифікувати вужчі канали комунікацій, працюючи з ними більш прицільно і точково. Краще розуміючи інтереси, потреби, тон голосу цільових груп, можна ефективніше досягати комунікаційних цілей.

Цільові аудиторії APP охоплюють групи, які входять у Triple Helix — бізнес, влада, освітньо-наукова спільнота, але не обмежуються ними.

APP має такі основні цільові аудиторії:



На регіональному рівні:

- співробітники ОВА;
- депутати місцевих рад;
- регіональний та місцевий бізнес, приватні підприємці, самозайняті особи;
- креативний клас;
- активні мешканці громад;
- ВПО, ветерани;
- керівництво установ комунальної сфери (освіта, медицина, культура, ЖКГ тощо);
- ЗМІ, релевантні блогери.



На національному рівні:

- ЦОВВ, депутати ВР;
- бізнес, зацікавлений у регіоні (масштабування, релокація тощо);
- представники сфери освіти та науки, дотичні до регіонального розвитку;
- аналітичні центри, недержавні організації, які займаються регіональним розвитком, розвитком підприємництва тощо;
- потенційні туристи;
- ЗМІ, релевантні блогери.



На міжнародному рівні:

- потенційні туристи;
- потенційні партнери;
- ЗМІ, яких можна зацікавити регіоном;
- діаспора, пов'язана з регіоном.

Стейкхолдери — більш конкретні групи осіб чи окремі особи, з якими APP має ближчі відносини співробітництва та партнерства. APP та стейкхолдери мають взаємні інтереси та залежать один від одного. Коло стейкхолдерів, так само як і цільових

аудиторій, можна структурувати за ознаками Triple Helix — бізнес, влада, освітньо-наукова спільнота. Наведений нижче перелік стейкхолдерів є базовим, він може доповнюватись та коригуватись, залежно від стратегії APP та специфіки регіону.

01

На регіональному рівні:

- керівництво ОВА, депутати облради;
- керівництво ОМС;
- заклади вищої та професійно-технічної освіти;
- бізнес-асоціації;
- великий бізнес, який є візитівкою регіону;
- підприємства-експортери;
- учасники регіональних кластерів;
- підприємства туристичної галузі та крафтові виробники;
- наявні в регіоні іноземні інвестори;
- ГО, які займаються розвитком підприємництва, промоцією регіону та проблематикою, близькою до APP;
- інші регіональні партнери.

02

На національному рівні:

- профільні міністерства;
- АРР з інших регіонів;
- посольства країн, чий меншини чи об'єкти культурної спадщини представлені в регіоні;
- бізнес-асоціації;
- агенції із залучення інвестицій та сприяння експорту;
- експерти з регіонального розвитку та економіки;
- проекти міжнародної технічної допомоги, присутні в регіоні;
- бізнес-школи.

03

На міжнародному рівні:

- АРР, регіональна влада та муніципалітети з інших країн;
- потенційні інвестори в регіон;
- недержавні організації, які організовують навчання та обмін досвідом у сфері регіонального розвитку, промоції тощо.

Зовнішні комунікації АРР націлені на цільові аудиторії та стейкхолдерів і реалізуються по наступних трьох напрямках, залежно від предмету комунікацій.

1. АРР як інституція

(інституційні / корпоративні комунікації)

Інституційні комунікації є основою для промоційних та проектних. Вони відповідають на загальні та конкретні питання щодо діяльності АРР з позиції цільових аудиторій, зокрема, на такі питання:

- ▶ *Що таке АРР* (чим займається, навіщо потрібна, як фінансується, тощо)?
- ▶ *Чим корисна АРР для мене* (які переваги, можливості, послуги, умови співпраці, тощо)?
- ▶ *Як саме АРР допомогла розвитку регіону* (проекти, досягнення)?

Інституційні комунікації формуються на етапі розбудови інституційної спроможності агенції регіонального розвитку та відіграють важливу роль у комунікаціях зі стейкхолдерами (зокрема, засновниками та партнерами АРР). Поточні інституційні комунікації стосуються планів, звітів, партнерств, важливих заходів та досягнень АРР. При цьому предметом зовнішніх комунікацій має бути лише та поточна діяльність, яка становить інтерес для стейкхолдерів та цільових аудиторій. Більшість робочих заходів та процесів АРР лишаються предметом суто внутрішніх комунікацій.

2. Регіон, розвитком якого опікується АРР з точки зору підвищення його інвестиційної, ділової та туристичної привабливості (промоційні комунікації)

Промоційні комунікації можуть охоплювати як всю область в цілому, так і бути націленими на окремі галузі, кластери, бізнеси, райони, населені пункти тощо, залежно від стратегії та планів АРР.

Незалежно від періодичного фокусу на тих чи інших районах і населених пунктах, основними для АРР є комплексні промоційні комунікації регіону. При цьому регіональна пріоритизація у комунікаціях має враховувати баланс між такими трьома критеріями:

- ▶ *паритетність* (усі громади регіону мають доступ до послуг та можливостей, які надає АРР, з точки зору промоції);
- ▶ *узгодженість* із регіональними стратегіями (АРР фокусується на регіональних пріоритетах розвитку);
- ▶ *ефективність* (АРР фокусується на тій інформації, яка може якнайвигідніше представити регіон в очах потенційних партнерів та інвесторів).

3. Проєкти, які реалізує АРР самостійно або з партнерами (проєктні комунікації)

Проєктні комунікації супроводжують реалізацію проєктів регіонального розвитку та працюють на їхні цілі та завдання. Залежно від специфіки проєктів, вони можуть також містити елементи інституційних та промоційних комунікацій.

Залежно від особливостей цільових аудиторій, проєктні комунікації можуть відрізнятися за тоном голосу, каналами та форматами комунікацій від стандартних (інституційних) комунікацій (наприклад, проєктні комунікації для молодіжної аудиторії). При цьому, незалежно від специфіки комунікаційних засобів, основні засади комунікацій залишаються незмінними та відповідають Комунікаційній політиці.

Комунікації АРР не адресовані «всім одразу», а чітко структуровані та спрямовані на конкретні цільові групи. Залежно від цільової аудиторії підбирається канал та формат комунікацій, ключові повідомлення і тон голосу. У комунікаціях АРР розрізняє цільові аудиторії та стейкхолдерів. Розподіл на ці дві категорії достатньо умовний, а межа між ними не є чіткою. Деякі представники цільових аудиторій, з якими АРР налагоджує співпрацю, стають її стейкхолдерами. Зовнішні комунікації спрямовані і на цільові аудиторії, і на стейкхолдерів АРР. Однак взаємини зі стейкхолдерами передбачають також більше прямих комунікацій у процесі реалізації спільних проєктів та іншої співпраці. Взаємини з ними підкріплюються робочими та неформальними комунікаціями, які не регламентовані цією комунікаційною політикою.



2. ХТО ВІДПОВІДАЄ ЗА КОМУНІКАЦІЇ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ?

Комунікації – спільна справа та відповідальність усіх співробітників. Будь-хто з команди АРР може як сприяти, так і зашкодити її репутації, тому базові принципи та правила комунікацій мають бути відомі всім співробітникам. При цьому основну відповідальність за побудову та реалізацію комунікаційної функції несуть такі особи:

Відділ комунікацій — структурний підрозділ АРР, відповідальний за формування та реалізацію комунікаційної політики та комунікаційної стратегії АРР, із залученням інших уповноважених осіб — директора та заступників директора АРР, керівників інших структурних підрозділів та, за потреби, інших співробітників.

Комунікаційний менеджер — керівник відділу комунікацій, який скеровує та координує роботу відділу або одноосібно виконує його функції.

Робоча група з комунікацій — відділ комунікацій та інші уповноважені особи АРР, що системно залучені до її комунікацій, а саме — директор та, за потреби, заступники директора АРР, керівники інших структурних підрозділів та, за потреби, інші співробітники. Члени робочої групи чітко дотримуються Комунікаційної політики та отримують спеціальні знання та навички зовнішніх комунікацій у межах навчально-практичних заходів, організованих відділом комунікацій. Координатором робочої групи є комунікаційний менеджер АРР.



3. ХТО УПОВНОВАЖЕНИЙ ПУБЛІЧНО ПРЕДСТАВЛЯТИ АГЕНЦІЮ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ?

Публічний статус і повноваження співробітників АРР є різними, залежно від їхньої ролі, а саме:

Представник АРР — будь-який співробітник АРР, який здійснює будь-які зовнішні комунікації як приватна особа чи в межах виконання своїх прямих функціональних обов'язків. Представники АРР не уповноважені публічно озвучувати офіційні позиції АРР з будь-яких питань, їхні комунікації є суто робочими та проходять поза публічним форматом.

Під офіційною позицією ми розуміємо твердження про наявність або відсутність певного факту або оціночне судження, висловлене офіційними спікерами на офіційних каналах комунікації АРР.

Офіційний спікер АРР — представник АРР, уповноважений здійснювати офіційні комунікації від імені АРР, згідно з «пірамідою спікерів» та іншими правилами, закріпленими в Комунікаційній політиці.

«Піраміда спікерів» АРР — ієрархічна система розподілу повноважень щодо здійснення офіційних комунікацій від імені АРР відповідно до організаційної структури та функціональних обов'язків співробітників.

Зазвичай офіційним спікером АРР *першого рівня* є директор. Він/вона уповноважені представляти офіційну позицію АРР з будь-яких питань та бути її основним «обличчям», зокрема в кризових комунікаціях. Додатково,

за потреби, таку роль може відігравати заступник / заступниця директора АРР.

Офіційними спікерами *другого рівня* є функціональні менеджери або, за наявності, керівники структурних підрозділів АРР. Вони уповноважені офіційно комунікувати стосовно своєї зони відповідальності та, за потреби, озвучувати загальні ключові повідомлення щодо діяльності агенції регіонального розвитку.

Офіційним спікером *третього рівня* є комунікаційний менеджер, який/ яка може озвучувати будь-яку інформацію, яка була попередньо офіційно затверджена директором або Робочою групою з комунікацій як така, що підлягає оприлюдненню — наприклад, поширювати пресрелізи та коментарі від імені АРР. За потреби, комунікаційний менеджер коментує питання діяльності АРР, але суто в межах попередньо затверджених ключових повідомлень.

Принциповою відмінністю у повноваженнях спікерів є необхідність затвердження нового контенту, який оприлюднюється від імені АРР. Так, спікери першого та другого рівнів можуть оприлюднювати новий контент і публічно формулювати нові ключові повідомлення в межах своєї зони компетенції. Натомість спікер третього рівня поширює контент на основі попередньо затверджених ключових повідомлень та даних.



Представник АРР



Офіційний спікер АРР



«Піраміда спікерів» АРР

Залежно від досвіду та компетенцій комунікаційного менеджера, у нього/неї може бути більше або менше автономії у комунікаціях, що визначається Комунікаційною політикою або додатками до неї. Наприклад, у більшості випадків комунікаційний менеджер уповноважений самостійно формулювати новини та інші

дописи у соцмережах та на сайті АРР на основі попередньо затверджених цитат, ключових повідомлень та даних. При цьому він/вона може використовувати дані (наприклад, статистичні), взяті з офіційних надійних джерел, без додаткового їх затвердження директором чи Робочою групою з комунікацій.



4. ЯК ЗАБЕЗПЕЧИТИ УЗГОДЖЕНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ?

Для репутації АРР критично важливо, щоб її комунікації були послідовні та узгоджені. Це справляє враження професійної командної роботи та підтверджує статус АРР як надійного легітимного джерела інформації.

Задля цього АРР запроваджує та підтримує **політику «єдиного голосу»** — підхід у комунікаційній політиці АРР, який забезпечує єдність, цілісність та послідовність її комунікацій. Він передбачає чітку взаємодію та координацію всіх спікерів АРР з комунікаційним відділом у питаннях змісту, форми, термінів, пріоритетності комунікацій тощо, виходячи з комунікаційної стратегії та комунікаційної політики. Важливий елемент політики єдиного голосу — дотримання спікерами офіційних ключових повідомлень та узгодженість комунікацій у кризових ситуаціях. Відхилення від політики «єдиного голосу» є порушенням правил ведення комунікацій в АРР.

Комунікаційний менеджер контролює узгодженість комунікацій через:

- ▶ інформування членів Робочої групи з комунікацій про ключові положення Комунікаційної політики та стратегії та необхідні роз'яснення;
- ▶ використання всіма представниками (та/або партнерами) АРР єдиного брендбуку для візуальної цілісності комунікацій;
- ▶ регулярне навчання членів Робочої групи з комунікацій для підтримки та підвищення кваліфікації у питаннях комунікацій;
- ▶ регулярне оновлення, затвердження та поширення серед спікерів актуальних ключових повідомлень та інших даних про діяльність АРР, наприклад, ключових показників та кейсів;
- ▶ координацію календаря комунікаційних заходів різних спікерів;
- ▶ дотримання порядку викладення контенту на різних платформах у соцмережах;
- ▶ дотримання порядку дій у кризових ситуаціях.



5. ЯК КОМУНІКУВАТИ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ?

Кризова комунікаційна ситуація —

певна подія, пов'язана з діяльністю АРР / діями співробітників, або поява інформації про таку подію, яка може зашкодити репутації АРР. Наприклад, йдеться про випадки, коли АРР (чи її співробітники) є фігурантом політичних, корупційних чи інших скандалів та кримінальних справ або АРР стає об'єктом різкої критики через звинувачення у порушенні законодавства або грубих помилках у своїй діяльності.

Кризові ситуації потребують оперативної, але злагодженої реакції за чітким алгоритмом:

- ▶ Формуємо антикризовий штаб на чолі з директором — команду кризових комунікацій АРР, яка обов'язково також включає комунікаційного менеджера АРР та Робочу групу з комунікацій у повному чи неповному складі.
- ▶ Одразу запроваджуємо та жорстко контролюємо «політику єдиного голосу», коли коментує ситуацію лише директор та, за потреби 1–2 уповноважені спікери, при цьому запроваджено мораторій на будь-які інші коментарі будь-яких представників АРР, навіть у приватній комунікації.
- ▶ З'ясовуємо ситуацію, оцінюємо ризики, плануємо дії.
- ▶ Публічно коментуємо у день інциденту (якщо ще не маємо інформації — так і кажемо).
- ▶ За наявності достатньої перевіреної інформації проводимо пресбрифінг чи робимо публічну заяву, наприклад, через пресреліз на сайті та інших офіційних ресурсах АРР.
- ▶ Якщо обставини зобов'язують, визнаємо провину, публічно вибачаємось та

оголошуємо вжиті заходи для покарання винних / виправлення ситуації.

Важливо продемонструвати відповідальність, проактивність, професійність, відкритість, зокрема до критики, максимальне сприяння роботі правоохоронних органів чи інших відомств та загальний конструктивний підхід до ситуації. У більшості кризових випадків тон голосу АРР — стриманий і раціональний. У деяких випадках доречними є прояви емпатії та емоцій. Кризові комунікації переважно реалізуються через першу особу — директора, який має оперативно та регулярно комунікувати, бажано через візуальні формати, особливо відео. Відеозвернення та репортажі з місця подій за участі директора найкраще демонструють проактивне залучення та відповідальність першої особи. Під час кризових комунікацій уся увага приділена саме кризовій ситуації, планові поточні комунікації ставляться на паузу.

Для ефективних кризових комунікацій АРР має бути до них завчасно готова. Для цього необхідно:

- ▶ мати затверджений порядок / алгоритм дій у кризових ситуаціях — як додаток до Комунікаційної політики;
- ▶ мати оперативну групу координації членів Робочої групи з комунікацій у зручному та захищеному месенджері;
- ▶ провести тренінг із кризових комунікацій для Робочої групи з комунікацій та принаймні щорічно актуалізувати навички команди з реагування;
- ▶ проводити регулярну оцінку репутаційних ризиків та загроз і розробляти плани дій на випадок настання відповідних кризових ситуацій;
- ▶ сформувати та підтримувати довірливі робочі відносини з низкою медіа та лідерів думки, які могли б грати роль лояльного чи принаймні нейтрального пулу адвокатів АРР;

інформації, що прозвучала під час розмови. Така експертна ексклюзивна інформація має допомогти журналісту краще зрозуміти ситуацію, загальний контекст проблематики, тренди та інші важливі питання. При цьому журналіст може знайти інші джерела для підтвердження фактів, а інформація з оф-рекорду не повинна з'являтися у матеріалі як цитата чи навіть як анонімне джерело, якщо про це окремо не домовлено.

Для попередження кризових ситуацій та мінімізації ризиків рекомендовано оцінювати кризовий потенціал тих чи інших питань, з якими стикається АРР у комунікаціях. Зокрема, варто зважати на такі типи питань:

Резонансне питання — питання, пов'язане з діяльністю АРР, яке може становити значний суспільний інтерес та викликати масштабну публічну негативну реакцію деяких груп населення чи стейкхолдерів АРР.

Соціально-чутливе питання — питання, пов'язане з діяльністю АРР, що стосується вразливих верств населення (внутрішньо переміщених осіб, пенсіонерів, осіб з інвалідністю, одиноких батьків, ветеранів війни або їхніх сімей, дітей з інвалідністю тощо), інших чутливих тем (жорстоке поводження з тваринами тощо).



6. ЯКІ КАНАЛИ КОМУНІКАЦІЙ ВИКОРИСТОВУЄ АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ?

Офіційні канали комунікації

– електронні чи друковані ЗМІ, власні інформаційні ресурси АРР, а також її засновників та офіційних партнерів, через які оприлюднюється офіційна інформація щодо діяльності АРР. Використання офіційних каналів комунікації чітко регламентується Комунікаційною політикою.

Обов'язковими власними офіційними інформаційними ресурсами АРР є вебсайт та офіційні сторінки АРР у соціальних мережах Facebook та LinkedIn.

Додатковими офіційними інформаційними ресурсами АРР можуть бути офіційні сторінки / канали АРР в інших соціальних мережах, як-от Instagram, Youtube, X (Twitter), а також електронні дайджести (розсилки) та друкована продукція.

Неофіційні канали комунікації

– робочі групи / канали у месенджерах, цільовими аудиторіями яких є окремі представники стейкхолдерів, партнерів (наприклад, спільні групи з

представниками органів влади чи ОМС). Такі канали комунікації створюються та використовуються для оперативного зв'язку та вирішення робочих питань уповноваженими співробітниками АРР відповідно до їхніх функціональних обов'язків, за погодженням із директором АРР. Вони не використовуються для офіційних зовнішніх комунікацій та не регламентуються цією політикою.

Інформаційні канали співробітників

– Їхні особисті сторінки у соціальній мережі Facebook, інших соціальних мережах (за наявності). При оприлюдненні офіційної інформації АРР перевага завжди надається офіційним каналам комунікації АРР, а не каналам співробітників. Приватні канали співробітників АРР мають відповідати законодавству України, загальноприйнятим етичним нормам та здоровому глузду, не створюючи додаткових репутаційних ризиків для АРР. Зокрема, слід з обережністю поширювати контент політичного, чутливого та приватного характеру й уникати дискримінаційного та відвертого контенту.



7. ЯК ПЛАНУВАТИ КОМУНІКАЦІЇ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ?

Комунікаційна стратегія

Комунікації в АРР здійснюються відповідно до чіткої системи цілей та завдань, за винятком кризових комунікацій. Цілі та завдання комунікацій уточнюються в конкретних стратегічних документах — Комунікаційних стратегіях. Комунікаційна стратегія — стратегічний документ, спрямований на комунікаційну підтримку реалізації стратегії АРР. Це дорожня мапа, що визначає, як досягти комунікаційних цілей АРР з огляду на наявні ресурси, зовнішній та внутрішній контекст. Комунікаційна стратегія агенції регіонального розвитку реалізується із дотриманням Комунікаційної політики.

Горизонт планування у Комунікаційних стратегіях збігається зі стратегією діяльності АРР (переважно 3–5 років). Комунікаційна стратегія АРР підкріплює загальну стратегію АРР та розробляється / актуалізується на базі наявної актуальної затвердженої стратегії АРР. В окремих випадках, зокрема на етапі інституційної розбудови, ці стратегії можуть розроблятися одночасно. У такому випадку Комунікаційна стратегія розробляється поетапно, і в роботу беруться завершені на певний момент часу розділи проєкту загальної стратегії АРР.

Основоположними для Комунікаційної стратегії АРР є такі елементи загальної стратегії АРР:

місія, візія, цінності
мапа стейкхолдерів
цілі та завдання
заходи
ресурси

Без актуальної загальної стратегії АРР неможлива розробка Комунікаційної стратегії, а отже — стратегічні комунікації як такі. У періоди, коли в АРР з певних причин відсутня актуальна загальна стратегія, можливими є поточні та кризові комунікації.

При формуванні цілей та плануванні очікуваних результатів реалізації Комунікаційної стратегії важливо методологічно розрізнити три типи цілей.

«Вплив» (англ. Impact) — внесок АРР у регіональний розвиток, а саме досягнення стратегічних цілей регіону, розв'язання комплексних проблем та задоволення системних потреб. Наприклад, впливом діяльності АРР є соціально-економічний розвиток, підвищення інвестиційної привабливості, розвиток підприємництва тощо. Вплив є найбільш масштабним та складно вимірюваним аспектом діяльності АРР.

«Результати» (англ. Outcomes) — наслідки комунікацій АРР, які проявляються у змінах в обізнаності, ставленні, поведінці або діях цільових аудиторій та стейкхолдерів.

«Продукти» (англ. Outputs) — вихідні дії у вигляді конкретних кількісно вимірюваних активностей, продуктів чи заходів, реалізованих комунікаційним відділом (напр., публікації у соцмережах, підготовлені та розіслані пресрелізи, проведені пресзаходи тощо).

Формуючи цілі, важливо систематизувати їх відповідно до цих вимірів, логічно пов'язуючи різні елементи причинно-наслідковими зв'язками. Для розробки або актуалізації Комунікаційної стратегії відповідно до цієї класифікації рекомендовано використовувати методичні рекомендації за цим [посиланням](#).

Для досягнення цілей визначають завдання, приклади яких наведені нижче.

1. Вплив на обізнаність:

- ▶ роз'яснення мандату та функцій АРР керівникам ОМС;
- ▶ роз'яснення власникам місцевого малих та мікропідприємств можливостей для навчання та розвитку бізнесу, які надає АРР.

2. Вплив на ставлення:

- ▶ підвищення довіри з боку представників громадського сектору через організацію просвітницьких заходів;
- ▶ розширення пулу зацікавлених та лояльних журналістів через організації пресурів на місцеві підприємства.

3. Вплив на поведінку:

- ▶ залучення активних мешканців громад до обговорення проєктів розвитку;
- ▶ активізація молоді для подання грантових заявок на молодіжні проєкти в громадах;
- ▶ збільшення охоплення програмами бізнес-навчання мікропідприємств та самозайнятих підприємців у крафтових індустріях;
- ▶ розширення кола партнерів серед національних бізнес-асоціацій;
- ▶ тощо.

На виконання кожного із завдань плануються відповідні активності та заходи: розсилка

дайджестів, організація престурів, поширення відео, тощо. Такі активності мають бути чітко прив'язані до комунікаційних завдань, які зі свого боку, мають відповідати комунікаційним цілям.

Комунікаційні плани

Деталізація Комунікаційної стратегії у вигляді календаря заходів відбувається у річних, квартальних чи місячних планах. Важливо узгоджувати між собою стратегію та плани, періодично звіряючи цілі, завдання та механізми їх реалізації. Контроль реалізації Комунікаційної стратегії покладено на Робочу групу з комунікацій, яка має щомісячно засідати для аналізу прогресу та коригування планів дій.

Для поточної роботи комунікаційний менеджер також користується тижневими планами, основна мета яких — координація заходів та активностей. За цим [посиланням](#) наведено методичні рекомендації та шаблон поточного комунікаційного плану АРР для тижневого планування із прикладами заповнення. Шаблон є орієнтовним та може редагуватись комунікаційним менеджером агенції регіонального розвитку залежно від потреб та прийнятих нею практик. Для ефективного поточного планування та синхронізації рекомендовано всім членам Робочої групи з комунікацій використовувати спільні документи на платформах спільного доступу.



8. ЯК ОЦІНЮВАТИ ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ?

Оцінка ефективності комунікацій АРР має бути комплексною та зважати на всі три виміри цілей (Вплив, Результати, Продукти).

«Результати»

Основними критеріями оцінки Результатів є вплив АРР на обізнаність, ставлення та

поведінку цільових аудиторій.

У Типовій комунікаційній політиці АРР за цим [посиланням](#) наведена рекомендована система показників для планування та моніторингу Результатів комунікаційного відділу за напрямом «Інституційні комунікації». Через складність вимірювання

цих показників та повільну динаміку їх зміни рекомендована регулярність проведення комплексної оцінки — раз на рік. При цьому деякі показники (на вибір комунікаційного менеджера) доцільно моніторити й аналізувати щоквартально чи щомісячно.

Кількісні метрики можуть бути вказані за наявності даних для порівняння. Орієнтирами для метрик можуть бути нульові заміри (показники до початку комунікацій) або показники аналогічних інституцій (інших APP), взяті з відкритих чи закритих джерел. У випадку APP в Україні таких даних наразі немає у відкритому доступі. Порівняння із закордонними APP може братися до уваги, але не є достатньо коректним через інший контекст та інституційну зрілість агенцій регіонального розвитку.

Для українського контексту, за відсутності даних стосовно APP, можна орієнтуватися на показники довіри до соціальних інститутів, згідно з дослідженнями, які проводить, наприклад, Центр Разумкова. Оцінка впливу на аудиторії передбачає використання якісно-кількісних методів, передусім, соціологічних досліджень. За наявності відповідних ресурсів в APP проведення таких досліджень бажано вносити на аутсорсинг. Це підвищує незаангажованість і незалежність суб'єктів оцінювання, репрезентативність вибірки, достовірність та точність отриманих результатів. Водночас допустимим є також метод проведення репутаційних аудитів власними силами, за умови забезпечення максимальної об'єктивності методології та незаангажованості співробітників. Цьому, зокрема, сприяє мінімізація «людського фактору» та використання автоматизованих інструментів, як-от Google Forms.

Репутаційний аудит проводиться методом опитування думки вибірки стейкхолдерів

APP, бажано поєднанням методів глибинних інтерв'ю та анкетування. Рекомендовано проведення таких аудитів щорічно для моніторингу динаміки сприйняття APP та коригування комунікаційної стратегії.

Також система оцінки передбачає опосередковані методи оцінки впливу через контент-аналіз та Facebook-аналітику. Аналізуючи тональність, «частку голосу», залучення, проникнення ключових повідомлень та інше в матеріалах у соцмережах та ЗМІ можна припустити про зростання чи падіння впливовості APP як лідера думки в інформаційному просторі.

Рекомендовано також відстежувати динаміку дій представників стейкхолдерів та цільових аудиторій, по яких можна судити про підвищення чи зниження їхнього інтересу до діяльності APP. При цьому важливо аналізувати увесь спектр комунікаційних каналів та продуктів, доступних для аналізу, а не тільки Facebook-сторінку.

«Продукти»

У Типовій комунікаційній політиці APP за цим [посиланням](#) наведена рекомендована система показників для напряму «Інституційні комунікації». Багато з цих показників стосуються наявності певних обов'язкових внутрішніх документів, комунікаційних каналів та продуктів. Деякі показники вказують на рекомендовану регулярність тих чи інших комунікацій. Інші кількісні метрики встановлюються на розсуд комунікаційного менеджера та не завжди передбачають позитивну динаміку. Наприклад, 2–5 відео чи інфографік на квартал можуть вважатися цілком достатніми для досягнення комунікаційних цілей APP, без потреби збільшувати ці показники щомісяця.



9. ЯКІ ОСНОВНІ ЗАСАДИ ТА ПРИНЦИПИ КОМУНІКАЦІЙ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ?

Правове поле здійснення комунікацій АРР визначається наведеними нижче нормативними актами.

По-перше, постанова Кабінету Міністрів України № 258 від 11.02.2016 «Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку» встановлює обов'язок щодо інформування громадськості (наприклад, розміщення інформації на вебсайті та іншими прийнятними способами). У документі прямо закріплено, що АРР мають інформувати громадськість про свою діяльність.

Через специфічний статус АРР формально на них не розповсюджуються законодавчі норми щодо органів влади, однак за своїм мандатом АРР комунікують у спосіб, наближений до державних комунікацій. Тому для АРР базовими законами, які задають правові основи інформаційних

відносин в Україні також є Закон України «Про інформацію» (1992) та Закон України «Про доступ до публічної інформації» (2011). Ці закони зобов'язують органи влади інформувати суспільство про свою діяльність, гарантують право громадян і юридичних осіб на прозорий та рівноправний доступ до інформації.

Закон України «Про доступ до публічної інформації» забезпечує прозорість і відкритість діяльності влади, який є ключовим для демократичної комунікації органів влади з суспільством та встановлює, що розпорядники інформації (державні органи) повинні оприлюднювати її, відповідати на інформаційні запити і створювати належні процедури для цього. Деякі питання також регулюються Законом України «Про медіа» та Законом України «Про захист персональних даних».

Щодо принципів комунікацій АРР, то варто виділити такі п'ять груп принципів, у межах яких АРР визначають та уточнюють власні пріоритетні засади комунікацій:



ДОДАТОК

01



ТИПОВА
КОМУНІКАЦІЙНА
ПОЛІТИКА АГЕНЦІЇ
РЕГІОНАЛЬНОГО
РОЗВИТКУ

ЗМІСТ

1. ВСТУП	20
1.1. Призначення документа.....	20
1.2. Розробка, затвердження, актуалізація та оприлюднення документа.....	20
1.3. Глосарій.....	21
2. ТИПИ, ЦІЛІ ТА ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ КОМУНІКАЦІЙ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	23
2.1. Класифікація комунікацій агенції регіонального розвитку.....	23
2.1.1. Класифікація за цільовими аудиторіями.....	23
2.1.2. Класифікація за предметом комунікацій	23
2.1.3. Класифікація за впливом комунікацій	24
2.2. Система стратегічного планування комунікацій.....	25
2.2.1. Комунікаційна стратегія.....	25
2.2.2. Підходи до планування та оцінювання ефективності комунікацій.....	25
2.2.3. Система оцінювання ефективності.....	26
2.3. Цільові аудиторії та стейкхолдери	30
2.3.1. Цільові аудиторії агенції регіонального розвитку	30
2.3.2. Стейкхолдери агенції регіонального розвитку.....	30
2.4. Загальні цілі та завдання комунікацій.....	31
3. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ КОМУНІКАЦІЙ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	32
3.1. Прозорість, відкритість, підзвітність	32
3.1.1. Відкритість та прозорість	32
3.1.2. Уважність до нерозголошення внутрішньої та конфіденційної інформації	33
3.1.3. Підзвітність.....	33
3.2. Ефективність	34
3.3. Системність, послідовність, узгодженість	34
3.3.1. «Піраміда спікерів» APP	34
3.3.2. Політика «єдиного голосу».....	35
3.4. Відповідальність	36
3.5. Етичність, повага до громадян	36
3.5.1. Інформаційна гігієна.....	36

3.5.2. Недискримінація.....	36
3.5.3. Нейтральність, незаангажованість.....	37
3.6. Етичність комунікацій в умовах воєнного стану	37
3.6.1. Безпека.....	37
3.6.2. Тон голосу та контент	38
3.7. Доступність та зрозумілість	39
3.7.1. Тон голосу та подання інформації.....	39
3.7.2. Стили мовлення.....	39
3.8. Інституційність, командна робота.....	40
4. КАНАЛИ ТА СПОСОБИ КОМУНІКАЦІЇ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	41
4.1. Офіційні канали комунікації.....	41
4.1.1. Вебсайт	42
4.1.2. Facebook-сторінка	42
4.1.3. LinkedIn.....	45
4.1.4. Instagram	46
4.2. Неофіційні канали комунікації.....	46
4.2.1. Визначення та класифікація	46
4.2.2. Рекомендовані підходи до неофіційних каналів комунікації	47
4.3. Взаємодія зі ЗМІ	47
4.3.1. Алгоритм налагодження співпраці	47
4.3.2. Формати взаємодії зі ЗМІ	48
4.4. Інформаційне партнерство.....	49
5. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ КОМУНІКАЦІЙ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	50
5.1. Розподіл ролей у команді	50
5.2. Обов'язки та повноваження комунікаційного менеджера агенції регіонального розвитку.....	51
5.3. Процеси координації та обміну інформацією.....	53
ДОДАТКИ.....	54
Додаток № 1. Шаблон / приклад комунікаційного плану.....	54
Додаток № 2. Шаблон / приклад контент-плану для Facebook-сторінки агенції регіонального розвитку	55



1. ВСТУП

1.1. Призначення документа

Комунікаційна політика — це документ, який визначає правила, принципи і стандарти внутрішньої та зовнішньої комунікації агенції регіонального розвитку (далі — АРР).

Мета комунікаційної політики — організувати, стандартизувати, скоординувати та підвищити ефективність діяльності, пов'язаної з комунікаціями в АРР.

Зокрема, комунікаційна політика:

- ▶ сприяє єдиному розумінню командою термінів, пов'язаних з комунікаціями;
- ▶ визначає ролі та функції осіб, задіяних у комунікації, та механізми взаємодії між ними;

- ▶ задає єдині стандарти якості та ефективності комунікацій;
- ▶ описує процеси розробки та затвердження комунікаційних планів та продуктів;
- ▶ визначає ключові ризики комунікаційної діяльності;
- ▶ описує алгоритм дій у кризових комунікаційних ситуаціях;
- ▶ сприяє «інституційній пам'яті» в АРР, полегшуючи ефективний онбординг нових співробітників.

1.2. Розробка, затвердження, актуалізація та оприлюднення документа

Комунікаційна політика розробляється на початку діяльності агенції регіонального розвитку або на етапі розбудови її інституційної спроможності, разом із іншими внутрішніми політиками. Окремі пункти політики можуть оновлюватись за потреби через зміну зовнішнього чи внутрішнього контексту, при цьому основна частина документа залишається актуальною на період принаймні 5–10 років.

Особа, відповідальна за розробку й актуалізацію Комунікаційної політики — комунікаційний менеджер АРР. Для розробки чи актуалізації політики менеджер може залучати будь-яких співробітників АРР, зокрема через такі механізми як опитування, обговорення, мозкові штурми тощо. До розробки чи актуалізації документа можуть долучатися визначені зовнішні експерти.

Рекомендовано перед затвердженням Комунікаційної політики ознайомити ключових співробітників (та/або тих, які будуть задіяні у її реалізації) із проєктом документа й опрацювати їхні коментарі,

пропозиції та зауваження у визначений термін.

Особа, відповідальна за затвердження Комунікаційної політики та донесення її до відома співробітників — директор агенції регіонального розвитку. Це внутрішній робочий документ, який не передбачає оприлюднення із зовнішніми аудиторіями, крім визначених партнерів АРР. Директор має забезпечити доступ до документа всіх співробітників та поінформувати їх про обов'язковість дотримання Комунікаційної політики.

Затверджена комунікаційна політика АРР є обов'язковою до виконання всіма співробітниками, задіяними у комунікаціях. У разі виникнення потреби актуалізації (оновлення) документа чи виникнення пропозицій і зауважень з боку співробітників до Комунікаційної політики після її затвердження директор спільно з комунікаційним менеджером приймають рішення щодо доцільності, порядку та термінів внесення змін у документ.

1.3. Глосарій

Для цілей цієї Комунікаційної політики:

Відділ комунікацій

— структурний підрозділ АРР, відповідальний за формування й реалізацію комунікаційної політики та комунікаційної стратегії АРР, із залученням інших уповноважених осіб — директора та заступників директора АРР, керівників інших структурних підрозділів та, за потреби, інших співробітників.

Комунікаційний менеджер

— керівник відділу комунікацій, який скеровує та координує роботу відділу або одноосібно виконує його функції.

Робоча група з комунікацій

— відділ комунікацій та інші уповноважені особи АРР, що залучені до реалізації цієї Комунікаційної політики та комунікаційної стратегії АРР, зокрема директор та, за потреби, заступники директора АРР, керівники інших структурних підрозділів та, за потреби, інші співробітники. Члени робочої групи чітко дотримуються цієї комунікаційної політики та отримують спеціальні знання й навички зовнішніх комунікацій у межах навчально-практичних заходів, організованих відділом комунікацій. Координатором робочої групи є комунікаційний менеджер АРР.

Представник АРР

— будь-який співробітник АРР, який здійснює будь-які зовнішні комунікації як приватна особа чи в межах виконання своїх прямих функціональних обов'язків.

Офіційний спікер АРР

— представник АРР, уповноважений здійснювати офіційні комунікації від імені АРР, відповідно до «піраміди спікерів» та інших правил, закріплених у цій політиці.

«Піраміда спікерів» АРР

— ієрархічна система розподілу повноважень щодо здійснення офіційних комунікацій від імені АРР, відповідно до організаційної структури та функціональних обов'язків співробітників.

Репутація АРР

— загальне уявлення та оцінка стейкхолдерів та цільової аудиторії щодо діяльності агенції регіонального розвитку, а саме її професійності, етичності й ефективності.

Комунікаційна стратегія

— стратегічний документ, націлений на комунікаційну підтримку реалізації стратегії АРР на перспективу 3–5 років. Дорожня мапа, що визначає, як досягти комунікаційних цілей АРР з огляду на наявні ресурси, зовнішній та внутрішній контекст. Комунікаційна стратегія агенції регіонального розвитку реалізується із дотриманням цієї Комунікаційної політики.

Кризова комунікаційна ситуація

— певна подія, пов'язана з діяльністю АРР / діями співробітників, або поява інформації про таку подію, яка може зашкодити репутації АРР.

Резонансне питання

— питання, пов'язане з діяльністю АРР, яке може становити значний суспільний інтерес та викликати масштабну публічну негативну реакцію деяких груп населення чи стейкхолдерів агенції регіонального розвитку.

Соціально чутливе питання

— питання, пов'язане з діяльністю АРР, що стосується вразливих верств населення (внутрішньо переміщених осіб, пенсіонерів, осіб з інвалідністю, одиноких батьків, ветеранів війни або їхніх сімей, дітей з інвалідністю тощо), інших чутливих тем (жорстоке поводження з тваринами тощо).

Команда кризових комунікацій АРР

— робоча група з комунікацій у повному чи неповному складі, в яку обов'язково входить директор та комунікаційний менеджер АРР.

Інформаційний привід (інфопривід)

— подія, пов'язана з діяльністю АРР, яка може становити інтерес для громадськості, зокрема медіа та/чи інших цільових аудиторій АРР.

Офіційні канали комунікації

— електронні чи друковані ЗМІ, власні інформаційні ресурси АРР, а також її засновників та офіційних партнерів, через які оприлюднюється офіційна інформація щодо діяльності АРР. Використання офіційних каналів комунікації чітко регламентується цією політикою.

Обов'язковими власними офіційними інформаційними ресурсами АРР є вебсайт та офіційна сторінка АРР у соціальній мережі Facebook.

Додатковими офіційними інформаційними ресурсами АРР можуть бути офіційні сторінки / канали АРР в інших соціальних мережах, як-от Instagram, Youtube, LinkedIn, а також електронні дайджести (розсилки) та друкована продукція.

Неофіційні канали комунікації

– робочі групи / канали у месенджерах, цільовими аудиторіями яких є окремі представники стейкхолдерів, партнерів (наприклад, спільні групи з представниками органів влади чи ОМС). Такі канали комунікації створюються та використовуються для оперативного зв'язку та вирішення робочих питань уповноваженими співробітниками АРР відповідно до їхніх функціональних обов'язків, за погодженням із директором АРР. Вони не використовуються для офіційних зовнішніх комунікацій та не регламентуються цією політикою.

Інформаційні канали співробітників

— їхні особисті сторінки у соціальній мережі Facebook, інших соціальних мережах (за наявності). При оприлюдненні офіційної інформації АРР перевага завжди надається офіційним каналам комунікації АРР, а не каналам співробітників.

Офіційна позиція АРР

— твердження про наявність або відсутність певного факту, або оціночні судження, висловлені офіційними спікерами на офіційних каналах комунікації АРР.

Політика «єдиного голосу»

— підхід у комунікаційній політиці АРР, який забезпечує єдність, цілісність та послідовність її комунікацій задля ефективної

реалізації комунікаційної стратегії АРР. Він передбачає чітку взаємодію та координацію всіх спікерів АРР з комунікаційним відділом у питаннях змісту, форми, термінів, пріоритетності комунікацій тощо, виходячи з комунікаційної стратегії та цієї комунікаційної політики. Важливий елемент політики єдиного голосу — дотримання спікерами офіційних ключових повідомлень та узгодженість комунікацій у кризових ситуаціях. Відхилення від політики «єдиного голосу» є порушенням правил ведення комунікацій в АРР.

Контент

— новини чи будь-яка інша текстова та/або візуальна інформація, яку АРР створює та послідовно поширює серед цільових аудиторій.

Цільові аудиторії

— групи осіб, на яких безпосередньо спрямовані послуги та комунікації АРР.

Стейкхолдери

— групи осіб, які мають прямий інтерес до діяльності або вплив на діяльність АРР.

Ключові повідомлення

— лаконічно сформульовані основні думки та твердження, які АРР доносить до цільових аудиторій через комунікації.

Зовнішні комунікації

— комунікації агенції регіонального розвитку, спрямовані на зовнішні цільові аудиторії та стейкхолдерів.

Внутрішні комунікації

— комунікації агенції регіонального розвитку, націлені на нинішніх співробітників.

«Результати діяльності» (англ. Outputs)

— вихідні дії у вигляді конкретних кількісно вимірюваних активностей, продуктів чи заходів, реалізованих комунікаційним відділом (напр., публікації у соцмережах, підготовлені та розіслані пресрелізи, проведені пресзаходи тощо).

«Результати впливу» (англ. Outcomes)

— наслідки комунікацій АРР, які проявляються у змінах в обізнаності,

ставленні, поведінці або діях цільових аудиторій та стейкхолдерів.

Оф-рекорд

— формат зустрічі зі ЗМІ, який не передбачає запису й оприлюднення інформації, що

прозвучала під час розмови. Така інформація може допомогти журналісту краще зрозуміти ситуацію або знайти інші джерела для підтвердження фактів, але вона не повинна з'являтися у матеріалі як цитата чи навіть як анонімне джерело, якщо про це окремо не домовлено.



2. ТИПИ, ЦІЛІ ТА ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ КОМУНІКАЦІЙ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

2.1. Класифікація комунікацій агенції регіонального розвитку

2.1.1. Класифікація за цільовими аудиторіями

Комунікації APP за цільовими аудиторіями розподіляються на:

- ▶ Зовнішні;
- ▶ Внутрішні.

Внутрішні комунікації мають тісний зв'язок із політикою управління людським капіталом та розглядаються в окремій політиці. У межах цієї політики описуються та регламентуються лише ситуації перетину між внутрішніми та зовнішніми комунікаціями.

2.1.2. Класифікація за предметом комунікацій

Зовнішні комунікації реалізуються по наступних трьох напрямках, залежно від предмету комунікацій.

1. APP як інституція

(інституційні / корпоративні комунікації)
Інституційні комунікації є основою для промоційних та проєктних. Вони відповідають на загальні та конкретні питання щодо діяльності APP з позиції цільових аудиторій, зокрема, на такі питання:

- ▶ Що таке APP (чим займається, навіщо потрібна, як фінансується, тощо)?
- ▶ Чим корисна APP для мене (які переваги, можливості, послуги, умови співпраці тощо)?
- ▶ Як саме APP допомогла розвитку регіону (проєкти, досягнення)?

Інституційні комунікації формуються на етапі розбудови інституційної спроможності агенції регіонального розвитку та відіграють важливу роль у комунікаціях зі стейкхолдерами (зокрема, засновниками та партнерами APP). Поточні інституційні комунікації стосуються планів, звітів, партнерств, важливих заходів та досягнень APP. При цьому предметом зовнішніх комунікацій має бути лише та поточна діяльність, яка становить інтерес для стейкхолдерів та цільових аудиторій. Більшість робочих заходів та процесів APP лишаються предметом суто внутрішніх комунікацій.

Починаючи з 2-го етапу життєвого циклу агенції регіонального розвитку, інституційні комунікації займають найменшу частку зовнішніх комунікацій.

- 2. **Регіон**, розвитком якого опікується APP з точки зору підвищення його інвестиційної,

ділової та туристичної привабливості (промоційні комунікації). Промоційні комунікації можуть охоплювати як всю область в цілому, так і бути націленими на окремі галузі, кластери, бізнеси, райони, населені пункти тощо, залежно від стратегії та планів АРР.

Незалежно від періодичного фокусу на тих чи інших районах і населених пунктах, основними для АРР є комплексні промоційні комунікації регіону. При цьому регіональна пріоритизація у комунікаціях має враховувати баланс між такими трьома критеріями:

- ▶ **паритетність** (усі громади регіону мають доступ до послуг та можливостей, які надає АРР, з точки зору промоції);
- ▶ **узгодженість** із регіональними стратегіями (АРР фокусується на регіональних пріоритетах розвитку);
- ▶ **ефективність** (АРР фокусується на тій інформації, яка може якнайвигідніше представити регіон в очах потенційних партнерів та інвесторів).

3. Проєкти, які реалізує АРР самостійно або з партнерами (проєктні комунікації).

Проєктні комунікації супроводжують реалізацію проєктів регіонального розвитку та працюють на їхні цілі та завдання. Залежно від специфіки проєктів, вони можуть також містити елементи інституційних та промоційних комунікацій.

Залежно від особливостей цільових аудиторій, проєктні комунікації можуть відрізнятися за тоном голосу, каналами та форматами комунікацій від стандартних (інституційних) комунікацій (наприклад, проєктні комунікації для молодіжної аудиторії). При цьому, незалежно від специфіки комунікаційних засобів, основні засади комунікацій залишаються незмінними та відповідають цій політиці.

Починаючи з 2-го етапу життєвого циклу агенції регіонального розвитку, промоційні та проєктні комунікації складають основну частину її зовнішніх комунікацій.

2.1.3. Класифікація за впливом комунікацій

За рівнем впливу (англ. *impact*), а саме — стратегічності, важливості та критичності —

комунікації поділяються на:

- ▶ **стратегічні** (планові комунікації, які безпосередньо впливають на досягнення стратегічних комунікаційних цілей);
- ▶ **операційні / поточні** (переважно планові комунікації, які стосуються поточної діяльності агенції регіонального розвитку та опосередковано працюють на досягнення принаймні однієї із стратегічних комунікаційних цілей АРР);
- ▶ **кризові** (позапланові комунікації в кризових комунікаційних ситуаціях).

Межа між стратегічними та операційними комунікаціями є умовною і залежить від контексту — це радше спектр, ніж чіткий поділ на два різні типи. Ця класифікація є інструментом планування та розстановки пріоритетів комунікаційним менеджером в умовах обмежених часових, людських та матеріальних ресурсів.

Пріоритетними для АРР вважаються стратегічні та кризові комунікації через ступінь впливу на діяльність АРР. У першому випадку вони мають найбільший вплив на досягнення стратегічних комунікаційних цілей АРР, а отже — на реалізацію її стратегії загалом. У другому випадку вони є критичними через можливі форс-мажорні обставини та потенційні ризики для репутації агенції регіонального розвитку.

Отже, операційні / поточні комунікації є другим пріоритетом і реалізуються вибірково, за наявності необхідних людських, часових та матеріально-технічних ресурсів. Обираючи між різними комунікаційними заходами, комунікаційний менеджер приймає рішення про розстановку пріоритетів, передусім з огляду на такі критерії:

- ▶ інформаційна цінність для стейкхолдерів / цільових аудиторій АРР;
- ▶ вплив на репутацію АРР;
- ▶ очікуваний ефект від заходу;
- ▶ нагальність, терміновість ситуації / інфоприводу;
- ▶ ресурсні можливості.

Як наслідок, не всі заходи чи потенційні інформаційні приводи АРР опрацьовуються комунікаційним відділом.

2.2. Система стратегічного планування комунікацій

2.2.1. Комунікаційна стратегія

Комунікації в АРР здійснюються відповідно до чіткої системи цілей та завдань, за винятком кризових комунікацій. Цілі та завдання комунікацій уточнюються в конкретних стратегічних документах — комунікаційних стратегіях. Горизонт планування у комунікаційних стратегіях збігається зі стратегією діяльності АРР (переважно 3–5 років). Деталізація комунікаційної стратегії відбувається у річних, квартальних і місячних планах.

Комунікаційна стратегія АРР підкріплює її загальну стратегію та розробляється / актуалізується на базі наявної актуальної затвердженої стратегії АРР. В окремих випадках, зокрема на етапі інституційної розбудови, ці стратегії можуть розроблятися одночасно. У такому випадку комунікаційна стратегія розробляється поетапно, і в роботу беруться завершені на певний момент часу розділи проєкту загальної стратегії АРР.

Основоположними для комунікаційної стратегії АРР є такі елементи загальної стратегії АРР:

- ▶ місія, візія, цінності;
- ▶ мапа стейкхолдерів;
- ▶ цілі та завдання;
- ▶ заходи;
- ▶ ресурси.

Без актуальної загальної стратегії АРР неможлива розробка комунікаційної стратегії, а отже — стратегічні комунікації як такі. У періоди, коли в АРР з певних причин відсутня актуальна загальна стратегія, можливими є поточні та кризові комунікації.

Ця Комунікаційна політика регламентує здійснення комунікацій в АРР, незалежно від наявності актуальної комунікаційної стратегії.

2.2.2. Підходи до планування та оцінювання ефективності комунікацій

Комунікаційний відділ відіграє стратегічну та оперативну роль у комунікаціях агенції регіонального розвитку. З одного боку,

він відповідає за розробку та реалізацію комунікаційної стратегії, а з іншого — за здійснення поточних комунікацій. При цьому поточні комунікації підпорядковуються комунікаційній стратегії та регламентуються цією комунікаційною політикою.

Рекомендована така пропорція розподілу ресурсу комунікаційного відділу:

- ▶ не менше 20% — стратегічні комунікації та функції, а саме: розробка, планування й оцінювання ефективності комунікацій та комунікаційних кампаній, розробка й актуалізація ключових повідомлень тощо;
- ▶ не більше 80% — поточні та кризові комунікації.

При плануванні та оцінюванні ефективності комунікацій агенції регіонального розвитку чітко розрізняють 2 типи результатів:

1. «результати діяльності» (англ. Outputs) — описують вихідні дії, продукти, заходи, реалізовані АРР, безвідносно їхньої ефективності;
2. «результати впливу» (англ. Outcomes) — описують вплив вихідних дій на досягнення стратегічних комунікаційних цілей АРР.

«Результати впливу» є результатами вищого порядку, на їх досягнення спрямовані активності АРР, які, своєю чергою, можна виміряти через «результати діяльності».

Комунікаційна стратегія закріплює «результати впливу», формулюючи цілі щодо впливу діяльності АРР на обізнаність, ставлення, поведінку та дії цільових аудиторій та стейкхолдерів. Заходи, передбачені стратегією, можуть містити також деякі «результати діяльності», але деталізація активностей є предметом більш короткострокового планування (річні, квартальні, місячні плани).

В АРР має бути сформоване спільне розуміння важливості та пріоритетності комунікаційних «результатів впливу», порівняно з «результатами діяльності». Поточні комунікаційні активності мають розглядатися через призму їхнього впливу

на цільові аудиторії та стейкхолдерів. Аналіз доцільності того чи іншого комунікаційного заходу обов'язково передбачає ключове питання «Навіщо?» та оцінку потенційних результатів заходу. Тільки в разі позитивного висновку починається планування конкретних організаційних питань щодо заходу.

2.2.3. Система оцінювання ефективності

«Результати впливу»

Нижче наведена рекомендована система показників для планування та моніторингу «результатів впливу» (англ. Outcomes) комунікаційного відділу за напрямом «Інституційні комунікації». Через складність вимірювання цих показників та повільну динаміку їх зміни, рекомендована регулярність проведення комплексної оцінки — **раз на рік**. При цьому деякі показники (на вибір комунікаційного менеджера) доцільно моніторити й аналізувати **щоквартально чи щомісячно**.

Кількісні метрики можуть бути вказані за наявності даних для порівняння. Орієнтирами для метрик можуть бути нульові заміри (показники до початку комунікацій) або показники аналогічних інституцій (інших APP), взяті з відкритих чи закритих джерел.

У випадку APP в Україні таких даних наразі немає у відкритому доступі. Порівняння із закордонними APP може братися до уваги, але не є достатньо коректним через інший контекст та інституційну зрілість APP.

Для українського контексту, за відсутності даних стосовно APP, можна орієнтуватися на показники довіри до соціальних інститутів, згідно з дослідженнями, які проводить, наприклад, Центр Разумкова. Приклад дослідження за цим [посиланням](#). Через специфічний статус APP для порівняння можна брати до уваги показники довіри до таких соціальних інститутів:

- ▶ ОМС (місцева рада вашого міста / селища / села);
- ▶ ГО (громадські організації);
- ▶ ОВА (показники відсутні).

Баланс довіри-недовіри для ОМС у березні 2025р. складав 4,1%, для ГО — 33,6%.

Оскільки APP більше тяжіє до ГО, можна встановити бажаний показник довіри (баланс довіри-недовіри) на рівні 34% та відстежувати динаміку в ході періодичних досліджень.

Що стосується інших метрик, їх рекомендовано встановити методом досліджень: соціологічних, контент-аналізу та інших.

№	Показник	Метрика
1	Обізнаність	
1.1	цільової аудиторії № 1, 2, 3... щодо існування APP	%
1.2	цільової аудиторії № 1, 2, 3... щодо основ діяльності APP (цілей, ролі, мандату тощо)	%
1.3	цільової аудиторії № 1, 2, 3 ... щодо можливостей, які для неї створює APP)	%
1.4	Опосередковані дані — охоплення цільових аудиторій каналами комунікації APP та ЗМІ (як непрямий показник обізнаності)	Кількість (абсолютні цифри)
1.5	Опосередковані дані — динаміка охоплення цільових аудиторій каналами комунікації APP та ЗМІ (як непрямий показник обізнаності)	%

2	Ставлення	
2.1	Підтримка цільовою аудиторією № 1, 2, 3... діяльності APP в цілому	%
2.2	Довіра цільовою аудиторією № 1, 2, 3... до APP як до професійної, сучасної, ефективної та етичної інституції	34%
2.3	Опосередковані дані — негативні коментарі цільових аудиторій у Facebook	Кількість (абсолютні цифри)
2.4	Опосередковані дані — динаміка негативних коментарів цільових аудиторій у Facebook	%
2.5	Опосередковані дані (контент-аналіз) — тональність публікацій про APP у ЗМІ та соцмережах	% пропорція позитивних, нейтральних, негативних
2.6	Опосередковані дані (контент-аналіз) — динаміка зміни тональності публікацій про APP у ЗМІ та соцмережах	Зміна пропорції
2.7	Опосередковані дані (контент-аналіз) — «частка голосу» — наскільки в тематичних публікаціях про економічний розвиток регіону присутня згадка APP (порівняно з іншими гравцями)	% згадок з усіх релевантних публікацій
2.8	Опосередковані дані (контент-аналіз) — проникнення ключових повідомлень — наскільки в публікаціях зі згадкою про APP присутні ключові повідомлення	% ключових повідомлень з усіх згадок
3	Поведінка, дії	
3.1	Готовність цільової аудиторії № 1, 2, 3... співпрацювати з APP	%
3.2	Готовність цільової аудиторії № 1, 2, 3... за потреби, захищати інтереси APP	%
3.3	Реальні зміни у поведінці стейкхолдерів / цільових аудиторій (напр., реєстрація на заходи, заповнення анкет, подання грантових заявок, відповіді на листи, підтвердження зустрічей і т. ін.)	Динаміка, %
3.4	Експертне сприйняття APP — звернення по експертні коментарі, інтерв'ю, тощо	Кількість + динаміка
3.5	Опосередковані дані — показники залучення цільових аудиторій у Facebook	Кількість (абсолютні цифри)
3.6	Опосередковані дані — динаміка залучення цільових аудиторій у Facebook	%

Оцінювання впливу на аудиторії передбачає використання якісно-кількісних методик, передусім соціологічних досліджень. За наявності відповідних ресурсів в APP проведення таких досліджень бажано виносити на аутсорсинг. Це підвищує незаангажованість і незалежність суб'єктів оцінювання, репрезентативність вибірки, достовірність і точність отриманих результатів. Водночас допустимим є також метод проведення репутаційних аудитів власними силами, за умови забезпечення максимальної об'єктивності методології та незаангажованості співробітників. Цьому зокрема сприяє мінімізація «людського фактору» та використання автоматизованих інструментів, як-от Google Forms.

Репутаційний аудит проводиться методом опитування думки вибірки стейкхолдерів агенції регіонального розвитку, бажано поєднанням методів глибинних інтерв'ю та анкетування. Рекомендовано проводити такі аудити щорічно для моніторингу динаміки сприйняття APP та коригування Комунаційної стратегії.

Також система оцінювання передбачає опосередковані методи оцінки впливу через контент-аналіз та Facebook-аналітику. Аналізуючи тональність, «частку голосу», залучення, проникнення ключових повідомлень та інші індикатори в матеріалах

у соцмережах та ЗМІ, можна припустити про зростання чи падіння впливовості APP як лідера думки в інформаційному просторі.

Рекомендовано також відстежувати динаміку дій представників стейкхолдерів та цільових аудиторій, по яких можна судити про підвищення чи зниження їхнього інтересу до діяльності APP. При цьому важливо аналізувати увесь спектр комунікаційних каналів та продуктів, доступних для аналізу, а не тільки Facebook-сторінку.

«Результати діяльності»

Нижче наведена рекомендована система показників для планування та моніторингу «результатів діяльності» (англ. Outputs) комунікаційного відділу за напрямом «Інституційні комунікації». Багато з цих показників стосуються наявності певних обов'язкових внутрішніх документів, комунікаційних каналів та продуктів. Деякі показники вказують на рекомендовану регулярність тих чи інших комунікацій. Інші кількісні метрики встановлюються на розсуд комунікаційного менеджера та не завжди передбачають позитивну динаміку. Наприклад, 2–5 відео чи інфографік на квартал можуть вважатися цілком достатніми для досягнення комунікаційних цілей APP, без потреби збільшувати ці показники щомісяця.

№	Показник	Метрика
1	Стратегічні документи	
1.1	Наявність актуальної затвердженої Комунаційної політики	Так / ні
1.2	Наявність актуальної затвердженої Комунаційної стратегії	Так / ні
1.3	Наявність брендбука	Так / ні
2	Вебсайт та соцмережі	
2.1	Наявність вебсайту з оновленням принаймні раз на 2 тижні	Так / ні
2.2	Наявність сторінок / акаунтів у принаймні двох соцмережах з оновленням принаймні раз на тиждень	Так / ні

2.3	Кількість публікацій у соцмережах	> 2 / тиждень для Fb > 2 / тиждень для Instagram > 1 /тиждень для LinkedIn
2.4	Кількість створених та поширених мультимедіа-продуктів, інфографік тощо	Кількість
2.5	Підписка на сторінку / акаунт 80% основних стейкхолдерів	Кількість
3	Інформаційні продукти	
3.1	Наявність актуальної презентації про APP українською та англійською мовами	Так / ні
3.2	Наявність у відкритому доступі публічного звіту про діяльність APP	Так / ні
3.3	Наявність друкованої презентаційної продукції (буклета / брошури / презентації тощо)	Так / ні
4	ЗМІ та лідери думок	
4.1	Наявність актуальної бази даних журналістів, тематичних блогерів, експертів та інших лідерів думок	Так / ні
4.2	Кількість робочих контактів із журналістами, тематичними блогерами, експертами та іншими лідерами думок	Кількість
4.3	Кількість проведених пресзаходів та зустрічей із тематичними блогерами, експертами та іншими лідерами думок	Кількість
4.4	Кількість підготовлених та розісланих пресрелізів та інших матеріалів для ЗМІ	Кількість

Ця система є базовою та орієнтовною для інституційних комунікацій APP, незалежно від цілей та завдань, закріплених у комунікаційній стратегії. Вона може бути

доповнена та відкоригована у відповідності до стратегії та деталізована за іншими напрямками комунікацій (промоційні та проєктні комунікації).

2.3. Цільові аудиторії та стейкхолдери

Комунікації APP не адресовані «всім одразу», а чітко структуровані та спрямовані на конкретні цільові групи. Залежно від цільової аудиторії підбирається канал і формат комунікацій, ключові повідомлення і тон голосу. У комунікаціях APP розрізняє цільові аудиторії та стейкхолдерів. Розподіл на ці дві категорії достатньо умовний, а межа між ними не є чіткою. Деякі представники цільових аудиторій, з якими APP налагоджує співпрацю, стають стейкхолдерами APP. Зовнішні комунікації спрямовані і на цільові аудиторії, і на стейкхолдерів APP. Однак взаємини зі стейкхолдерами передбачають також більше прямих комунікацій у процесі реалізації спільних проєктів та іншої співпраці. Взаємини з ними підкріплюються робочими та неформальними комунікаціями, які не регламентовані цією Комунікаційною політикою.

2.3.1. Цільові аудиторії агенції регіонального розвитку

Цільові аудиторії — групи осіб, на яких APP намагається впливати як на потенційних клієнтів, бенефіціарів, інвесторів регіону тощо. Комунікації з цільовими аудиторіями відбуваються переважно у формі інформування та залучення, при цьому саме APP виступає проактивним комунікатором, а аудиторії — більш пасивним адресатом комунікацій.

Цільові аудиторії достатньо розмиті, на них працюють переважно загальні канали комунікації — вебсайт, Facebook-сторінка, ЗМІ. При цьому комунікаційний відділ прагне виділити конкретні сегменти цільових аудиторій та ідентифікувати вужчі канали комунікацій, працюючи з ними більш прицільно і точно. Краще розуміючи інтереси, потреби і тон голосу цільових груп, можна ефективніше досягати комунікаційних цілей.

Цільові аудиторії APP охоплюють групи, які входять у Triple Helix — бізнес, влада, освітньо-наукова спільнота, але не обмежуються ними.

APP має такі основні цільові аудиторії:

1. На регіональному рівні:

- ▶ співробітники ОВА/ОДА;
- ▶ депутати місцевих рад;
- ▶ регіональний та місцевий бізнес, приватні підприємці, самозайняті особи;
- ▶ креативний клас;
- ▶ активні мешканці громад;
- ▶ ВПО, ветерани;
- ▶ керівництво установ комунальної сфери (освіта, медицина, культура, ЖКГ тощо);
- ▶ ЗМІ, релевантні блогери.

2. На національному рівні:

- ▶ ЦОВВ, депутати ВР;
- ▶ бізнес, зацікавлений у регіоні (масштабування, релокація тощо);
- ▶ представники сфери освіти та науки, дотичні до регіонального розвитку;
- ▶ аналітичні центри, недержавні організації, які займаються регіональним розвитком, розвитком підприємництва тощо;
- ▶ потенційні туристи;
- ▶ ЗМІ, релевантні блогери.

3. На міжнародному рівні:

- ▶ потенційні туристи;
- ▶ потенційні партнери;
- ▶ ЗМІ, яких можна зацікавити регіоном;
- ▶ діаспора, пов'язана з регіоном.

2.3.2. Стейкхолдери агенції регіонального розвитку

Стейкхолдери — більш конкретні групи осіб чи окремі особи, з якими APP має ближчі відносини співробітництва та партнерства. APP та стейкхолдери мають взаємні інтереси та залежать один від одного. Коло стейкхолдерів, так само, як і цільових аудиторій, можна структурувати за ознаками Triple Helix — бізнес, влада, освітньо-наукова спільнота. Наведений нижче перелік стейкхолдерів є базовим, він може доповнюватись та коригуватись, залежно від стратегії APP та специфіки регіону.

1. На регіональному рівні:

- ▶ керівництво ОВА/ОДА, депутати облради;
- ▶ керівництво ОМС;
- ▶ заклади вищої та професійно-технічної освіти;
- ▶ бізнес-асоціації;
- ▶ великий бізнес, який є візитівкою регіону;
- ▶ підприємства-експортери;
- ▶ учасники регіональних кластерів;
- ▶ підприємства туристичної галузі та крафтові виробники;
- ▶ наявні в регіоні іноземні інвестори;
- ▶ ГО, які займаються розвитком підприємництва, промоцією регіону та проблематикою, близькою до АРР;
- ▶ інші регіональні партнери.

2. На національному рівні:

- ▶ профільні міністерства;
- ▶ АРР з інших регіонів;
- ▶ посольства країн, чиї меншини чи об'єкти культурної спадщини представлені в регіоні;
- ▶ бізнес-асоціації;
- ▶ агенції із залучення інвестицій та сприяння експорту;
- ▶ експерти з регіонального розвитку та економіки;
- ▶ проєкти міжнародної технічної допомоги, присутні в регіоні;
- ▶ бізнес-школи.

3. На міжнародному рівні:

- ▶ АРР, регіональна влада та муніципалітети з інших країн;
- ▶ потенційні інвестори в регіон;
- ▶ недержавні організації, які організовують навчання та обмін досвідом у сфері регіонального розвитку, промоції тощо.

2.4. Загальні цілі та завдання комунікацій

Цілі комунікацій АРР передусім стосуються впливу на:

1. Обізнаність
2. Ставлення
3. Поведінку цільових аудиторій та стейкхолдерів.

Конкретні цілі комунікацій АРР формулюються у комунікаційній стратегії. Вона вказує, який саме вплив АРР планує вчинити щодо кожної окремої цільової аудиторії та стейкхолдерів у заданий період часу. Результати досягнення цих цілей є «результатами впливу» (Outcomes), які вимірюються якісно-кількісними показниками.

У рамках кожної з комунікаційних цілей деталізуються завдання, виконання яких дозволяє досягнути цілі. Ось приклади завдань у межах кожного з типу впливів:

1. Вплив на обізнаність:

- ▶ роз'яснення мандату та функцій АРР керівникам ОМС;
 - ▶ роз'яснення власникам місцевого малих та мікро-підприємств можливостей для навчання та розвитку бізнесу, які надає АРР.
- #### 2. Вплив на ставлення:
- ▶ підвищення довіри з боку представників громадського сектору через організацію просвітницьких заходів;
 - ▶ розширення пулу зацікавлених та лояльних журналістів через організації престурів на місцеві підприємства.
- #### 3. Вплив на поведінку:
- ▶ залучення активних мешканців громад до обговорення проєктів розвитку;
 - ▶ активізація молоді для подання грантових заявок на молодіжні проєкти в громадах;

- ▶ збільшення охоплення програмами бізнес-навчання мікропідприємств та самозайнятих підприємців у крафтових індустріях;
- ▶ розширення кола партнерів серед національних бізнес-асоціацій;
- ▶ тощо.

На виконання кожного із завдань плануються відповідні активності та заходи, наприклад

розсилка дайджестів, організація престурів, поширення відео тощо. Такі активності мають бути чітко прив'язані до комунікаційних завдань, які, зі свого боку, мають відповідати комунікаційним цілям. Активності фіксуються у комунікаційних планах, які можуть бути додатками до Комунікаційної стратегії та регулярно оновлюватись та конкретизуватись (щорічно, щоквартально, щомісячно).



3. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ КОМУНІКАЦІЙ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Усі комунікації АРР будуються на наведених нижче принципах, яких дотримуються

усі члени комунікаційної робочої групи та спікери.

3.1. Прозорість, відкритість, підзвітність

3.1.1. Відкритість та прозорість

Агенція регіонального розвитку працює на благо регіону, кінцевими бенефіціарами діяльності АРР є мешканці регіону — їхній добробут, можливості для розвитку та підприємництва є результатами діяльності АРР. Тому АРР працює як відкрита організація — відкрита до запитів, питань, ідей, співпраці та критики.

У комунікаціях відкритість та прозорість проявляється у відкритому, легкому та безперешкодному доступі зацікавлених осіб до будь-якої інформації, крім тієї, яка становить ділову таємницю або визначена як конфіденційна засновниками та партнерами АРР.

Не вважаються конфіденційними питання щодо організаційної структури та умов праці співробітників (зокрема, штатний розклад, зарплати тощо), складу засновників, партнерів тощо. Культура відкритості також присутня і в організаційній культурі

АРР та відображається на робочих процесах та внутрішніх комунікаціях. Зокрема, співробітники для полегшення взаємодії діляться робочими календарями один з одним та спільно працюють над документами в режимі реального часу. Заохочуються мозкові штурми, робота у відкритому просторі (open space) тощо.

Відкритість до критики — важливий елемент культури відкритості. У зовнішніх комунікаціях це проявляється в толеруванні критики та конструктивному зворотному зв'язку.

Наприклад, у взаємодії з журналістами / блогерами / іншими публічними лідерами думки спікери:

- ▶ реагують на гострі питання спокійно, виважено, надаючи необхідну інформацію або аргументуючи свою обґрунтовану відмову надавати інформацію;
- ▶ реагують на критику спокійно та стримано, виходячи з наступного алгоритму:

- безпідставна критика — лаконічне та чітке роз'яснення, чому критика є безпідставною;
- справедлива критика — лаконічне визнання предмету критики та роз'яснення, що APP робить для покращення ситуації.

При цьому будь-які представники APP у будь-яких комунікаціях (включно з неофіційними), які стосуються діяльності APP, утримуються від емоційних реакцій, зустрічних звинувачень або звинувачень третіх сторін та образ.

Негативні коментарі на офіційних сторінках / акаунтах агенції регіонального розвитку в соцмережах не видаляють, окрім коментарів, які містять нецензурну лексику, персональні образи чи погрози, прояви дискримінації, заклики до тероризму, ознаки неповаги до держави тощо. Ці правила сторінки мають бути публічно заявлені у відповідному розділі опису сторінки / акаунту.

Коментарі з гострими чи незручними питаннями та справедливою критикою мають опрацьовуватись згідно з загальними правилами (див. вище). Коментарі з безпідставною критикою, абсурдними звинуваченнями, провокаціями та іншим, а також коментарі ботів та тролів мають залишатися без реакції з боку APP.

3.1.2. Уважність до нерозголошення внутрішньої та конфіденційної інформації

Сповідуючи принципи відкритості та прозорості, усі співробітники APP докладають зусиль та відповідають за нерозголошення внутрішньої інформації, яка стосується третіх сторін — партнерів, бенефіціарів, клієнтів, інвесторів тощо. Особливості інформаційної взаємодії між APP та третіми сторонами закріплюються у відповідних документах — меморандумах, угодах тощо.

В усіх ситуаціях, які не регламентовані відповідними документами, співробітники APP діють за таким алгоритмом:

- ▶ розголошують інформацію про третіх осіб, яка вже була раніше оприлюднена на офіційних інформаційних ресурсах;
- ▶ запитують в уповноважених представників третіх осіб письмовий дозвіл на розголошення інформації про них;
- ▶ в інших випадках не розголошують інформацію про третіх осіб у будь-який спосіб будь-якими каналами комунікації (включно з особистими).

У неоднозначних випадках представники APP завжди керуються такими принципами:

- ▶ нерозголошення інформації про угоди, які ще не підписані та не оприлюднені офіційно сторонами угоди;
- ▶ нерозголошення інформації про переговори між третіми сторонами чи між APP та третіми сторонами без письмового дозволу третіх сторін;
- ▶ обов'язкового письмового узгодження цитат чи іншої інформації (фактів, даних тощо) щодо третіх сторін, якщо вони взяті не з офіційних відкритих джерел.

3.1.3. Підзвітність

Агенція регіонального розвитку підзвітна не тільки засновникам, але і кінцевим бенефіціарам — громадянам. Тому звіти про діяльність APP мають бути оприлюднені на вебсайті, Facebook-сторінці та, за потреби, інших офіційних каналах комунікації. APP проактивно докладає зусиль для звітування про свою діяльність у простий, доступний спосіб, зацікавлюючи змістом звітів стейкхолдерів та цільові аудиторії. При цьому зміст звітів має відповідати цілям, визначеним у стратегії APP, та описувати не тільки активності та заходи, реалізовані Агенцією, а передусім вплив APP на розвиток регіону.

Усі спікери APP мають володіти базовим набором ключових повідомлень та даних щодо досягнень та результатів діяльності APP для оприлюднення у спілкуванні зі ЗМІ та іншими третіми сторонами. Ця інформація має відповідати даним, оприлюдненим у відкритих звітах APP.

3.2. Ефективність

Агенція регіонального розвитку прагне здійснювати всі комунікації в максимально ефективний спосіб. Під ефективністю комунікацій співробітники АРР розуміють оптимальний спосіб досягнення її комунікаційних цілей, який заощаджує людські, часові та матеріально-технічні ресурси.

На практиці це означає, що комунікаційний менеджер:

- ▶ визначає чіткі пріоритети діяльності у відповідності до комунікаційних цілей та планів;
- ▶ оптимізує робочі процеси, мінімізує втрати робочого часу, підвищуючи ефективність взаємодії з колегами, партнерами тощо;
- ▶ прагне оптимального балансу між якістю

та кількістю «результатів діяльності» (Outputs);

- ▶ надає своєчасний прямий аргументований зворотний зв'язок керівництву, іншим колегам і партнерам у випадках, коли поставлені перед відділом завдання не відповідають вимогам ефективності комунікацій.

Для підвищення ефективності комунікацій комунікаційний менеджер:

- ▶ мінімізує задачі ad hoc (позапланові), окрім кризових ситуацій;
- ▶ мінімізує комунікації за реактивним принципом (коли треба висвітлити захід постфактум), за окремими винятками;
- ▶ уникає виділення ресурсів на інфоприводи низької інформаційної цінності.

3.3. Системність, послідовність, узгодженість

Комунікації агенції регіонального розвитку мають системний характер, тобто складаються з організованих процесів, які відповідають комунікаційним завданням та цілям АРР. Виключенням є кризові комунікаційні ситуації.

Усі члени комунікаційної робочої групи розділяють принципи комунікацій, дотримуються комунікаційної політики та розуміють критерії ефективності, цілі та завдання комунікацій. Усі члени комунікаційної робочої групи обізнані з ролями та повноваженнями спікерів АРР, закріпленими в «Піраміді спікерів» АРР.

3.3.1. «Піраміда спікерів» АРР

Ієрархія спікерів агенції регіонального розвитку складається з:

- ▶ спікерів першого рівня — директора АРР та, за потреби, уповноваженого заступника директора;
- ▶ спікерів другого рівня — уповноважених керівників структурних підрозділів;
- ▶ речника / спікера третього рівня — комунікаційного менеджера.

Спікери першого рівня можуть коментувати усі питання діяльності агенції регіонального розвитку, включно з резонансними чи соціально чутливими питаннями, а також здійснюють кризові комунікації. Вони дотримуються ключових повідомлень АРР, однак уповноважені також озвучувати нову інформацію — нові твердження про факти чи власні оціночні судження.

Спікери другого рівня можуть коментувати питання діяльності свого структурного підрозділу, а також озвучувати загальні ключові повідомлення щодо агенції регіонального розвитку в цілому. При цьому вони утримуються від коментування питань діяльності інших підрозділів, керівництва АРР, а також резонансних чи соціально чутливих питань.

Речник / спікер третього рівня може озвучувати будь-яку інформацію щодо діяльності агенції регіонального розвитку, яка раніше була оприлюднена чи вважається офіційною затвердженою інформацією — ключові повідомлення, статистичні дані тощо. Речник / спікер третього рівня не уповноважений озвучувати нову інформацію — нові твердження про факти чи власні оціночні судження.

3.3.2. Політика «єдиного голосу»

Дотримання політики «єдиного голосу» дозволяє уникати неузгодженості, непослідовності та нескоординованості комунікаційних активностей та інформації, яка оприлюднюється від імені АРР.

Ця політика на практиці означає, по-перше, що спікери 1-го, 2-го та 3-го рівнів озвучують єдині позиції відповідно до актуальних затверджених ключових повідомлень АРР та оперують актуальними статистичними даними про діяльність АРР та іншими необхідними даними про регіон. Відповідальність за актуалізацію та доступність для всіх спікерів ключових повідомлень та статистичних даних несе комунікаційний менеджер. При цьому будь-яка нова інформація, яка може мати резонансний чи соціально чутливий характер, обов'язково перед оприлюдненням затверджується керівником АРР.

По-друге, усі члени комунікаційної робочої групи при плануванні комунікаційних активностей та інформаційних приводів докладають зусиль, щоб уникати дублювання інформації та одночасного проведення заходів, орієнтованих на схожі цільові аудиторії. Вони завчасно інформують комунікаційного менеджера про заплановані інформаційні приводи та, за можливості, узгоджують з ним / нею плани та графіки. Відповідальним за координацію планів та фінальний календар комунікаційних активностей є комунікаційний менеджер.

Політика «єдиного голосу» визначає також пріоритетність каналів комунікацій для оприлюднення новин, анонсів, заяв та іншої офіційної інформації від імені АРР. Офіційна інформація оприлюднюється в чіткій послідовності за таким переліком:

1. власні основні офіційні інформаційні ресурси АРР (вебсайт та/або офіційна сторінка АРР у соціальній мережі Facebook);
2. та/або, за потреби, додаткові офіційні інформаційні ресурси АРР (сторінки / акаунти в інших соцмережах);
3. особисті інформаційні канали співробітників.

Випадки, коли інформація не потребує оприлюднення на основних офіційних інформаційних ресурсах, а поширюється лише додатковими каналами (Instagram, Youtube тощо), узгоджуються з комунікаційним менеджером. Це стосується, наприклад, проєктних комунікацій, націлених на молодіжні аудиторії, неформальних комунікацій тощо.

Випадки, коли інформаційні приводи є спільними з третіми особами (засновниками, партнерами, ОМС тощо), регулюються окремо таким порядком.

1. Офіційна інформація оприлюднюється спочатку головним організатором заходу, потім — у довільному порядку партнерами та учасниками заходу. Залежно від статусу АРР у конкретному випадку, порядок буде відповідним.
2. Якщо АРР є серед головних організаторів та має паритетний статус з іншими третіми сторонами, рекомендовано узгоджувати з ними порядок оприлюднення в кожному окремому випадку індивідуально. Можливі такі основні варіанти:
 - Одна зі сторін бере на себе підготовку спільного матеріалу (пресрелізу, новини для соцмереж тощо), включаючи в нього згадки та цитати третіх сторін, та усі сторони синхронно публікують його на власних ресурсах після спільного погодження.
 - Одна зі сторін бере на себе підготовку основного матеріалу (пресрелізу, новини для соцмереж тощо), включаючи в нього згадки та цитати третіх сторін, та публікує його на власних ресурсах після узгодження з третіми сторонами, які потім його репостять чи посилаються на нього у власних дописах.
 - Кожна сторона готує та публікує власний матеріал у довільний час, при цьому обов'язково згадуючи основні треті сторони та їхню роль у заході та, за можливості, включаючи погоджену цитату ключового партнера / співорганізатора заходу.

3.4. Відповідальність

Агенція регіонального розвитку відповідає за зміст, форму та наслідки комунікацій, які вона здійснює. АРР несе повну відповідальність за зміст інформації, оприлюдненої на власних офіційних інформаційних ресурсах. Усі члени комунікаційної робочої групи відповідають за те, щоб надана ними інформація для оприлюднення була точною, актуальною та достовірною.

Комунікаційний менеджер не відповідає за інформацію, надану йому / їй як офіційну та затверджену іншими членами комунікаційної робочої групи — керівником, заступниками керівниками структурних підрозділів, а також партнерами АРР.

При цьому комунікаційний менеджер докладає зусиль для забезпечення точності, актуальності та достовірності інформації будь-якої інформації, стосовно діяльності АРР, оприлюдненої на офіційних

комунікаційних каналах. Якщо виявлено неточність чи помилку в інформації, розміщеної на власних офіційних інформаційних ресурсах, комунікаційний менеджер виправляє це максимально оперативно. Якщо виявлено неточність чи помилку в інформації щодо діяльності АРР, розміщеної на партнерських інформаційних ресурсах (офіційних сторінках і вебсайтах засновників та офіційних партнерів) та ЗМІ, комунікаційний менеджер максимально оперативно зв'язується з адміністраторами чи редакторами цих ресурсів для виправлення інформації.

Якщо неточність чи помилка в інформації, оприлюдненої АРР, могла зашкодити репутації осіб чи організацій, АРР має принести публічне вибачення перед даною особою чи організацією на власних офіційних інформаційних ресурсах.

3.5. Етичність, повага до громадян

Етичність у комунікаціях Агенції є важливим свідченням поваги до демократичних цінностей, професійності, високої якості управління.

3.5.1. Інформаційна гігієна

На практиці це означає, що АРР, по-перше, у жодному разі не вдається до маніпулювання фактами, перекручення реальності, перебільшення або замовчування важливих даних. Агенція оприлюднює чесні, достовірні дані та не йде на компроміси заради «клікбейт»-ефекту чи приховування негативних фактів про свою діяльність чи дії співробітників.

АРР культивує та підтримує стандарти інформаційної гігієни та медіаграмотності своїх співробітників: використання надійних джерел інформації, базовий фактчекінг, заборону на поширення неперевіреної інформації із сумнівних джерел (навіть на особистих ресурсах) тощо. Внутрішні неформальні комунікації АРР не толерують поширення чуток та панічних настроїв серед співробітників.

3.5.2. Недискримінація

По-друге, етична комунікація АРР передбачає шанобливе ставлення до всіх аудиторій та меншин — незалежно від віку, гендеру, соціального статусу, освіти, релігійних або політичних переконань. У будь-яких комунікаціях (зокрема, неофіційних) будь-яких представників АРР заборонена мова ворожнечі, дискримінація чи приниження. Наприклад, АРР не використовує стереотипи або зневажливі образи щодо окремих соціальних груп.

Особливої обережності потребують комунікації щодо ветеранів та їхніх родин, військовослужбовців та їхніх родин, волонтерів, а також ВПО чи інших осіб, постраждалих від російської агресії. Усі представники АРР у будь-яких комунікаціях (зокрема неофіційних) демонструють шанобливе ставлення до представників цих груп населення.

3.5.3. Нейтральність, незаангажованість

По-третє, спікери агенції регіонального розвитку публічно не коментують дії третіх осіб — від засновників та партнерів АРР до державних діячів чи політичних лідерів. Це неетично та непрофесійно. Комунікації АРР зосереджені на її діяльності, проєктах та промоції регіону та обмежуються цими темами. Спікери АРР уникають публічного обговорення політичних питань чи коментування тем поза зоною їхньої компетенції та відповідальності (наприклад, безпека, державне управління тощо).

Усі представники АРР, зокрема на особистих ресурсах, утримуються від політичної риторики, не поширюють політичних гасел, мемів тощо. Неприйнятними є також повідомлення чи реакції у соцмережах (вподобайки, коментарі, поширення), які прямо чи опосередковано розпалюють чи підтримують соціальну напругу чи протиставлення різних соціальних груп.

Крім того, комунікації АРР є політично нейтральними та не служать інтересам

політичних партій або окремих осіб. Комунікаційний менеджер АРР стежить за тим, щоб засновники та партнери АРР були представлені в її комуніках паритетно, відповідно до інформаційних приводів і співвідносно з їхнім внеском у діяльність АРР та розвиток регіону.

АРР ретельно перевіряє репутацію потенційних партнерів у сфері бізнесу і громадському секторі й обережно ставиться до співпраці з політичними партіями та релігійними організаціями. Політичні та релігійні організації не можуть бути інституційними партнерами АРР.

Допустимою є епізодична проєктна співпраця на засадах відкритості, прозорості та паритетності, якщо така співпраця виправдана перевагами для розвитку регіону та не несе репутаційних ризиків для АРР. Наприклад, представники агенції регіонального розвитку можуть брати участь у спільних заходах та робочих зустрічах. У виняткових випадках можуть бути підписані меморандуми про співпрацю.

3.6. Етичність комунікацій в умовах воєнного стану

Усі офіційні та неофіційні комунікації АРР мають бути виваженими, з урахуванням контексту війни, емоційної вразливості аудиторії та суспільної відповідальності організації.

3.6.1. Безпека

Будь-які офіційні та неофіційні комунікації АРР та її співробітників не повинні містити жодної інформації, що може наражати на ризик життя, здоров'я та безпеку співробітників, партнерів чи інших громадян, окрім випадків, визначених законодавством України. Зокрема, заборонено публікувати:

- ▶ особисті дані військовослужбовців, включно з ПІБ, званням, підрозділом, місцем служби, номером військової частини, фото без їхньої письмової згоди або згоди офіційного представника;

- ▶ персональні дані полонених або осіб, які вважаються зниклими безвісти, якщо це не узгоджено з уповноваженими органами або родичами;
- ▶ фото або відео з пораненими, загиблими, полоненими без дозволу відповідальних органів і родин;
- ▶ будь-яку інформацію, що може допомогти ідентифікувати місцезнаходження, маршрут пересування, завдання або бойові позиції зазначених осіб;
- ▶ документи, жетони, особисті речі військових або осіб, які перебувають у полоні чи зникли.

АРР та усі співробітники в офіційних та неофіційних комуніках суворо дотримуються правил інформаційної тиші щодо стратегічних об'єктів, переміщень, втрат і дій сил оборони; з обережністю

ставляться до публікації локацій і візуальних матеріалів, а саме уникають поширення фото/відео з:

- ▶ геомітками;
- ▶ технікою / особовим складом;
- ▶ руйнуваннями в режимі реального часу.

Порушення цих правил може не лише зашкодити безпеці громадян, а й стати підставою для юридичної відповідальності та морального осуду.

3.6.2. Тон голосу та контент

Тон голосу усіх офіційних повідомлень АРР має враховувати ситуацію в країні. Недоречна легковажність у висловлюваннях або візуальному стилі може призвести до шкоди репутації чи публічного осуду. Не прийнятні комунікації, що містять розважальні, гедоністичні або легковажні повідомлення, наприклад:

- ▶ інформація (анонси, дописи, фотозвіти тощо) про заходи розважального характеру, організовані АРР чи партнерами АРР, зокрема, концерти чи інші святкові заходи, за винятком заходів благодійного, ділового чи промоційного (для регіону) характеру;
- ▶ повідомлення легковажного тону з демонстрацією дозвілля, що може виглядати як байдужість до загальнонаціональної ситуації (вечірки, розваги, відпустки, туристичні подорожі тощо);
- ▶ текстова чи візуальна інформація, яка прямо чи опосередковано акцентує на предметах розкоші (фото на фоні дорогих авто, яхт, коштовностей, дизайнерського одягу тощо);
- ▶ гумористичні або іронічні повідомлення, що можуть бути сприйняті як невчасні, недоречні або образливі у контексті ситуації в країні (наприклад, ігнорування комендантської години, сигналів повітряної тривоги, загальнонаціональної хвилини мовчання, днів жалоби чи вшанування пам'яті тощо).

Комунікації про будь-які заходи чи участь у них співробітників АРР має здійснюватись із повагою до ситуації в країні, а саме стримано, без гедоністичних акцентів

(наприклад, фотографій святкувань, застіль, розваг, їжі та напоїв тощо), окрім ситуацій, коли це доречно для демонстрації поваги до традицій регіону, промоції туристичного потенціалу, продукції крафтових виробників тощо.

За потреби розкриття тем, дотичних до військових дій або їхніх наслідків, АРР дотримується таких правил:

- ▶ поважати приватність, не розголошуючи ПІБ військовослужбовців, постраждалих або загиблих осіб без дозволу їхніх родин;
- ▶ говорячи про жертви, вживати людський, співчутливий, але стриманий тон;
- ▶ уникати використання образів, які можуть бути сприйняті як експлуатація тем болю та смерті (наприклад, фото тіл);
- ▶ не надавати деталізованого опису жорстоких подій та насильства.

Комунікації, які будь-яким чином стосуються чи згадують ЗСУ, мають демонструвати повагу та вдячність, бути виваженими, патріотичними, але не надмірно романтизованими.

Якщо АРР розміщує повідомлення про збір коштів на потреби ЗСУ (напрямку або через партнерську організацію чи захід), треба чітко вказати призначення збору та згодом надати звіт про використання коштів.

В офіційних та неофіційних комунікаціях АРР не має бути коментарів щодо бойових дій або ситуації на фронті. У випадках, якщо цього вимагають безпосередні функції АРР, наприклад, спілкування з потенційними іноземними інвесторами, обов'язкове використання даних з офіційних джерел (ОВА, Генштаб тощо).

Усім представникам АРР у будь-яких комунікаціях заборонено у будь-який спосіб — прямо чи опосередковано — демонструвати:

підтримку спроб ухилення від військової служби, мобілізації, участі в бойових діях або інших форм служби в умовах воєнного стану; засудження, дискредитацію чи висміювання діяльності ТЦК та СП (територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки), а також офіційної мобілізаційної політики держави;

публікацію, поширення або коментування контенту, що може бути інтерпретований як зневага до обов'язку захищати державу або

створення негативного образу військової служби.

3.7. Доступність та зрозумілість

3.7.1. Тон голосу та подання інформації

Простота і зрозумілість подання інформації — стандарти комунікацій агенції регіонального розвитку. Тексти, які публікуються на власних інформаційних ресурсах АРР, мають бути читабельними, добре структурованими, стислими і конкретними.

Під цим в АРР розуміють:

- ▶ уникнення бюрократичної мови, канцеляризмів, професійної термінології, акронімів;
- ▶ лаконізм, чіткість формулювань;
- ▶ спрощення синтаксису — надання переваги простим реченням;
- ▶ уникнення двозначностей, неточностей, зайвих описів та художніх засобів;
- ▶ використання коротких інформативних заголовків, зокрема, у формі питань (наприклад, «Як подати заявку?», «Що ми робимо?»)
- ▶ структурування масивів тексту на абзаци, списки, використання заголовків, підзаголовків, виносок, інфографік та ін.

Тон голосу агенції регіонального розвитку має бути дружнім та клієнтоорієнтованим, демонструючи цінності відкритості та готовності до співпраці. Зокрема, за необхідності, АРР з готовністю надає роз'яснення інформації, яка може бути сприйнята представниками цільових аудиторій як складна чи незрозуміла. Наприклад:

- ▶ спікери дружелюбно відповідають на питання журналістів, блогерів та інших осіб, щодо діяльності АРР, надаючи необхідні пояснення;
- ▶ комунікаційний відділ дружелюбно відповідає на змістовні питання у коментарях підписників офіційної сторінки / акаунту АРР у соцмережах.

Неприйнятною є демонстрація роздратованості, агресії, зневаги чи байдужості до представників цільових аудиторій, наприклад:

- ▶ наголошення на тому, що та чи інша інформація оприлюднена на інших ресурсах, без розміщення посилання на ці ресурси;
- ▶ відсутність відповідей на змістовні питання у коментарях підписників офіційної сторінки / акаунту АРР у соцмережах (за винятком тролів та ботів);
- ▶ зауваження щодо неадекватності, нерозумності запитань чи відповідь «Без коментарів» без аргументації причини відмови від відповіді.

У ситуаціях, коли відповідь не можна надати з об'єктивних причин, ця причина чітко та лаконічно роз'яснюється, наприклад:

- ▶ «Це питання виходить за межі нашої компетенції»;
- ▶ «Наразі я не володію цією інформацією, але ми повідомимо Вам, як тільки зможемо»;
- ▶ «Ще зарано говорити про результати, я не роблю припущень, але Ви обов'язково дізнаєтеся найближчим часом».

3.7.2. Стилi мовлення

Здебільшого матеріали АРР подаються в інформаційному стилі, а саме:

- ▶ фокусуючись на фактах, об'єктивних перевірених даних;
- ▶ уникаючи епітетів, емоційно забарвленої лексики, авторських суджень, гіпотез, припущень тощо;
- ▶ використовуючи сучасну літературну українську мову, уникаючи діалектів, архаїзмів, сленгу тощо;

- ▶ використовуючи стандартизовану структуру матеріалу, зокрема для новин, анонсів, довідкових матеріалів тощо;

посилаючись на офіційні джерела інформації, документи, коментарі відповідальних осіб тощо.

Інформаційний стиль використовується для більшості звітів, пресрелізів, новин, довідкових та інших матеріалів агенції регіонального розвитку.

Однак для низки комунікаційних каналів та продуктів допустимим і рекомендованим є поєднання інформаційного з елементами розмовного і публіцистичного стилів. Це надає матеріалам авторського звучання, підкреслює індивідуальність та особливий стиль АРР, посилює емоційний зв'язок з аудиторією та вплив на неї.

Зокрема, таке поєднання рекомендоване для соціальних мереж, презентацій, інтерв'ю, публічних виступів та різноманітних промоційних комунікацій. У таких випадках дозовано та доречно, залежно від цільових аудиторій та контексту, можуть використовуватись:

- ▶ яскрава лексика, образність, художні прийоми;

- ▶ риторичні запитання;
- ▶ заклики до дій;
- ▶ розмовна лексика, сленг, неповні речення.

Комунікаційний відділ відповідає за те, щоб усі офіційні комунікації АРР відповідали вимогам простоти та зрозумілості, а також дотримувались доречних та оптимальних стилів мовлення. Для цього відділ організовує необхідні навчально-практичні заходи для спікерів та інших членів комунікаційної робочої групи, які задіяні у підготовці матеріалів. Заходи можуть включати, зокрема:

- ▶ проведення семінарів, практикумів, воркшопів, тощо;
- ▶ надання шаблонів, інструкцій та інших вказівок щодо підготовки матеріалів;
- ▶ надання коментарів та зауважень авторам для подальшого опрацювання матеріалів для їх відповідності вимогам комунікацій АРР;
- ▶ редагування інтерв'ю, коментарів, авторських колонок, тез та інших матеріалів спікерів для їх відповідності вимогам комунікацій АРР.

3.8. Інституційність, командна робота

Комунікації агенції регіонального розвитку націлені на розбудову, зміцнення та підтримку репутації АРР та промоцію регіону. Це означає, що комунікації окремих представників АРР, зокрема директора, є другорядними та допоміжними задля комунікацій АРР як інституції. Це виражається в тому, що директор та інші спікери строго дотримуються комунікаційної політики та надають пріоритет інституційним, а не персональним зовнішнім комунікаціям (окрім робочих).

На практиці це означає наступне.

- ▶ Усі представники агенції регіонального розвитку діють так, щоб не нашкодити її репутації, усвідомлюючи свою відповідальність перед організацією. Зокрема, це стосується не тільки офіційних комунікацій, але і приватних —

зустрічей, висловлювань, дій, які можуть негативно позначитися на репутації АРР. Насамперед директор та інші спікери АРР уникають робочих та приватних зустрічей із особами із сумнівною репутацією.

- ▶ Перевага в оперативності та повноті інформації надається офіційній сторінці / акаунту в соцмережах АРР, а не директора чи іншого представника. Наприклад, новина спочатку публікується на Facebook-сторінці АРР, лише потім директор та інші співробітники можуть зробити репост чи послатися на першоджерело у власному дописі. Винятком є неформальні особисті дописи із заходів, у яких беруть участь представники АРР, які просто демонструють присутність особи, на кшталт: «Зараз беру участь у семінарі..., цікаво та корисно...».

- ▶ Комунікаційний відділ розвиває саме офіційні канали комунікацій АРР, а не особисті сторінки співробітників у соцмережах. Це стосується як органічного розвитку, так і можливого застосування рекламних інструментів.
- ▶ В інформаційних повідомленнях робиться акцент на агенції регіонального розвитку як на суб'єкті тих чи інших дій, а деталі щодо окремих представників АРР є другорядними. Наприклад: «АРР допомогла / сприяла / реалізувала проєкт тощо... За словами представника АРР..., «...». Досягнення агенції регіонального розвитку комунікуються як досягнення всієї організації.
- ▶ Спікери АРР зазвичай використовують такі формулювання від першої особи: «ми», «команда Агенції», «наші експерти» тощо.
- ▶ Ключові повідомлення та зміст комунікацій АРР підкреслюють командні зусилля, інституційну спроможність та професійність дій всієї АРР, а не окремих представників.
- ▶ У візуальних матеріалах не має суттєво переважати директор АРР, мають бути представлені також інші спікери та представники організації. При цьому перевага має надаватись живим динамічним репортажним кадрам, які демонструють дії, нові локації, бізнес-процеси тощо, а не статичні кадри осіб на нарадах чи зустрічах.
- ▶ АРР періодично публікує фото та відео всієї команди й окремих груп / відділів, що підкреслює командну взаємодію та організаційну культуру Агенції. В АРР забезпечується принцип спадковості — збереження та передання ключової інформації, знань і процедур, незалежно від кадрових змін. База контактів АРР із журналістами, блогерами та іншими лідерами думок, а також партнерами належить агенції регіонального розвитку, а отже, є загальною та доступною для всіх уповноважених співробітників. Неприйнятним є блокування доступу інших уповноважених співробітників до робочих контактів.



4. КАНАЛИ ТА СПОСОБИ КОМУНІКАЦІЇ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Агенція регіонального розвитку здійснює комунікації через відповідні канали, які поділяються на офіційні та неофіційні.

Використання офіційних каналів комунікації чітко регламентується цією політикою.

4.1. Офіційні канали комунікації

Офіційні канали комунікації — це ті, через які оприлюднюється офіційна інформація щодо діяльності АРР, у чіткій відповідності до цієї комунікаційної політики та стратегії (за наявності).

Офіційні канали комунікації поділяються на:

- ▶ власні інформаційні канали АРР;
- ▶ інформаційні канали засновників та офіційних партнерів АРР;
- ▶ електронні чи друковані ЗМІ.

Обов'язковими власними офіційними інформаційними ресурсами агенції регіонального розвитку є вебсайт та офіційна сторінка АРР у соціальній мережі Facebook.

Додатковими офіційними інформаційними каналами APP можуть бути:

- ▶ офіційні сторінки / канали APP у таких соціальних мережах як Instagram, Youtube, LinkedIn тощо;
- ▶ електронні дайджести (розсилки);
- ▶ друкована продукція (брошури, буклети).

4.1.1. Вебсайт

Структура та стиль

Вебсайт виконує передусім функції інформаційної візитівки агенції регіонального розвитку та містить основну інформацію про її функції та діяльність, а саме: статус і повноваження, склад засновників, місію, візію, пріоритетні напрями діяльності, ключові послуги та проекти, команду, контакти та посилання на сторінки у соцмережах.

Структура та навігація сайтом мають враховувати інформаційні потреби таких двох груп ключових аудиторій: потенційні партнери та інвестори, місцеві громади та бізнес. Для першої групи важливо, щоб вебсайт APP містив ключову актуальну інформацію про інвестиційну привабливість регіону — або безпосередньо на сайті APP, або через посилання на відповідні офіційні та надійні зовнішні джерела (наприклад, сайт ОВА).

Вебсайт має містити актуальну, точну та достовірну інформацію, викладену в офіційному діловому стилі. Інформація має подаватися простою, зрозумілою, доступною мовою. Вебсайт має виглядати професійно, сучасно, відповідаючи брендбуку APP, та бути зручним і простим у навігації, згідно зі стандартами юзабіліті.

Оперативність

Вебсайт агенції регіонального розвитку не відіграє ролі оперативного каналу комунікацій, на відміну від соцмереж, тому наповнення його новинами може здійснюватись вибірково та періодично. Новини на вебсайті мають відображати лише ключові, найважливіші події у діяльності APP — старт нових проектів, початок співпраці з новими партнерами, засідання Наглядової ради тощо. При цьому поточна робоча діяльність може розкриватися через соціальні мережі. Рекомендована

регулярність оновлення новин на вебсайті — один раз на тиждень. Підтримка вебсайту APP не вимагає окремого контент-плану.

Мови

Вебсайт агенції регіонального розвитку обов'язково має бути принаймні двомовним (українська та англійська). За потреби та можливості можуть бути додані інші мовні версії. При цьому не обов'язково дублювати всю інформацію на сайті іноземними мовами. Наприклад, інформація, яка не є релевантною для цільових іноземних аудиторій (наприклад, послуги для громад, інструкції з написання грантів, частина новин) може бути представлена лише в оригінальній україномовній версії. Це дозволить раціонально використовувати ресурси APP та краще фокусувати інформацію для іноземних аудиторій.

В англomовній версії сайту мають обов'язково бути включені розділи про статус і повноваження, склад засновників, ключові напрями, функції, досягнення та проекти за участі міжнародних партнерів, команду тощо.

4.1.2. Facebook-сторінка

Призначення

Facebook-сторінка агенції регіонального розвитку є основним універсальним оперативним каналом комунікацій для поточної діяльності, а саме для анонсування заходів та можливостей для бенефіціарів, для оприлюднення планів та досягнень APP, для залучення партнерів та взаємодії зі стейкхолдерами. Вона є водночас і B2B інструментом для взаємодії з організаціями, і B2C каналом для популяризації регіону та своєї діяльності серед місцевих мешканців.

Facebook-сторінка демонструє активну діяльність APP, її включеність в головні соціально-економічні процеси в регіоні та її відкритість до співпраці з партнерами та бенефіціарами. Отож важливо, щоб на сторінці відображались новини щодо участі співробітників APP у значущих заходах та зустрічах, пов'язаних із розвитком регіону, залученням нових партнерів та інвестицій. Однак слід балансувати подібні новини із корисною інформацією, безпосередньо націленою на бенефіціарів APP — місцеві громади, бізнес, комунальні установи

тощо. Насамперед це інформація про можливості для розвитку, навчання, отримання зовнішнього фінансування та різний мотиваційний контент. Для цього APP публікує анонси грантових можливостей та навчальних заходів, регулярні поради щодо підготовки заявок, історії успіху місцевих організацій тощо.

Планування контексту

Для ефективного, послідовного та систематичного ведення сторінки агенції регіонального розвитку необхідне планування контенту. Контент-план — робочий календарний графік, в який вноситься інформація щодо запланованих дописів та регулярних рубрик. Це дозволяє систематично приділяти увагу ключовим темам і питанням, актуальним для агенції регіонального розвитку в конкретний період часу, та послідовно і регулярно звертатися до цільових аудиторій APP.

Ось орієнтовна структура наповнення сторінки за типом контенту:

- ▶ 30% — новини (поточна діяльність APP);
- ▶ 30% — анонси (грантові можливості, заходи і навчальні програми APP та партнерів);
- ▶ 30% — неоперативний контент: спеціальні рубрики (напр., історії успіху, кейси), експертні коментарі, корисні поради тощо;
- ▶ 10% — «лайт-контент» (переважно публікується ввечері п'ятниці чи на вихідних): пізнавально-розважальні рубрики про цікаві факти з життя регіону, закулісне життя APP, дописи до свят тощо.

Рекомендовано планувати контент на місяць із тижневим та поточним оновленням календаря. Заплановані дописи неоперативного характеру можуть, за потреби, переноситись на інший час, залежно від інтенсивності поточних оперативних новин та анонсів. Шаблон та приклад контент-плану для Facebook-сторінки APP наведений у Додатку №2.

Новини

Приблизно 30% контенту сторінки складають новини щодо діяльності агенції регіонального

розвитку — проєктів, які вона реалізує, заходів, у яких бере участь, тощо. Важливо при підготовці новин дотримуватись основних правил та принципів щодо:

- ▶ інформаційної цінності та новизни;
- ▶ стандартів написання заголовків та структури повідомлення;
- ▶ підкріплення інформації цитатами, фактами, цифрами, посиланнями тощо.

Якщо інформаційним приводом є проведення типових робочих заходів (зустрічей, нарад, засідань, тренінгів, стратсесій і т. ін.), не рекомендовано у заголовок виносити новину про сам факт проведення того чи іншого заходу чи участь у ньому Агенції. Натомість наголосіть на результаті заходу — заключеній угоді, прийнятих рішеннях тощо.

Також уникайте в заголовках та першому абзаці:

- ▶ використання акронімів, маловідомих назв організацій;
- ▶ переліку прізвищ, посад, наукових титулів осіб;
- ▶ повних довгих назв організацій, їхніх структурних підрозділів;
- ▶ повних довгих назв проєктів, ініціатив;
- ▶ назв і номерів законів та інших нормативних актів;
- ▶ організаційних деталей проведення заходу (місце, час тощо).

Натомість сформулюйте простими словами основну суть: що змінилося чи зміниться в житті цільових аудиторій у результаті цієї події. Підтвердіть тезу конкретикою — цифрою, фактом, прикладом, порівнянням.

Організаційні подробиці самого заходу (ким, для кого і в рамках чого організований) вкажіть наприкінці допису, зазначивши за потреби організаторів, партнерів та ключових учасників. Також наприкінці новинних дописів варто надавати стислу довідкову інформацію про проєкт чи ініціативу, щоб краще пояснити контекст новини.

Візуальні матеріали

Дописи на сторінці завжди супроводжуються якісними візуальними матеріалами

(фото, графіка, інфографіка) чи відео. Рекомендовано надавати перевагу візуальним матеріалам, розробленим відповідно до брендбуку APP, на противагу матеріалам третіх сторін. У випадку репосту матеріалів третіх сторін, агенція регіонального розвитку все одно контролює коректність, грамотність та професійність матеріалів, які вона поширює. Неприйнятно поширювати матеріали низької якості чи такі, які можуть у якийсь спосіб зашкодити репутації APP. Власні графічні матеріали організації мають складати принаймні половину з усіх поширюваних матеріалів.

Фотографії мають бути якісними за освітленням, чіткістю, роздільною здатністю та композицією. Репортажні фото мають бути живими, динамічними, відображати дію. Уникайте однотипних фотографій груп людей за столом, фотографій з напівпорожніми приміщеннями, невиразних фонів тощо. При використанні декількох фотографій з одного заходу поєднуйте різні ракурси, уникайте дублювань. При використанні фотографій чи інших матеріалів третіх сторін обов'язково вказувати авторство та/чи джерело.

Рубрики

Важливим для наповнення сторінки є ведення регулярних рубрик, насамперед щотижневих. Рубрики дозволяють підтримувати увагу аудиторії, утримувати фокус на важливих для аудиторії темах та питаннях, залучати партнерів через колаборації (спільні дописи). Для послідовності рубрики мають оформлюватися в єдиному впізнаваному стилі, містити єдину структуру, хештеги тощо. Серед прикладів рекомендованих тем рубрик:

- ▶ громада у фокусі (стислий профіль чи цікаві факти про територіальні громади області);
- ▶ бізнес у фокусі (стислий профіль чи цікаві факти про місцеву компанію чи бренд);
- ▶ історії успіху (стисла історія розвитку місцевої компанії, подана передусім через портрет засновника / керівника);
- ▶ цифра / факт тижня (цікавий пізнавальний статистичний чи фактажний контент про регіон, який можна викласти стисло);

- ▶ корисні поради (практичні поради щодо подання заявок на гранти, започаткування власної справи, виходу на експортні ринки тощо).

Оперативність

Facebook-сторінка агенції регіонального розвитку оновлюється регулярно, принаймні тричі на тиждень. Новини про заходи, зустрічі і таке інше мають публікуватися протягом 24 годин з моменту події. Матеріали аналітичного чи підсумкового характеру за результатами заходів можуть публікуватися з більшою затримкою (через декілька днів).

Рекомендовано забезпечувати стартову підтримку допису протягом п'яти хвилин після публікації через реакції, коментарі та поширення серед співробітників APP та інших можливих зацікавлених осіб. Це допоможе покращити позиції допису в алгоритмах соцмережі.

Для ефективності охоплення та взаємодії дописи мають публікуватися в оптимальний для аудиторії час. Орієнтиром може бути обідній чи вечірній час, але точніші часові інтервали, індивідуальні для аудиторії APP, треба встановити, проаналізувавши дані Facebook Analytics. Рекомендовано використовувати функцію відкладених дописів для дотримання необхідного графіку постингу.

Хештеги, теги

Хештеги на сторінці допомагають систематизувати власний контент (користувач може переглянути всі ваші пости за певним тегом), дають додаткове охоплення (дописи потрапляють у стрічки тих, хто підписаний на конкретний хештег) та чітко маркують контент, що стосується конкретних кампаній, заходів чи проєктів.

Рекомендовано використовувати 2–3 релевантні хештеги у дописі, вставляючи їх у кінці тексту або після основної думки, поєднуючи загальні теми (наприклад, #гранти, #інвестиції) і унікальні брендові (наприклад, #APP_Волинь).

Використовуйте теги для акцентування на партнерських відносинах з органами влади, бізнесом, міжнародними організаціями, лідерами думок тощо. Теги додають довіри, показуючи реальну мережу співпраці APP, та привертають увагу партнерів.

Рекомендовано тегати офіційні сторінки партнерів у дописах про спільні події, угоди чи новини. При цьому не зловживайте тегами, позначаючи лише тих, хто реально дотичний до змісту допису.

За потреби, залежно від домовленостей із партнерами, узгодьте наперед доцільність та/чи дозвіл від сторонньої організації на позначення її тегом у дописі агенції регіонального розвитку.

Facebook Analytics

Рекомендовано принаймні щотижня аналізувати показники охоплення, взаємодії та динаміки приросту підписників через модуль Facebook Analytics. Необхідно аналізувати, зокрема, такі дані:

- ▶ дописи, які отримали найбільше та найменше реакцій;
- ▶ оптимальний час для публікацій;
- ▶ тривалість перегляду відео;
- ▶ типи цільової аудиторії, які є підписниками сторінки.

Наприкінці кожного місяця дані узагальнюються та порівнюються у динаміці з даними попередніх періодів. Залежно від висновків, коригуються контент-стратегія та поточні контент-плани APP.

4.1.3. LinkedIn

Призначення

Ведення агенцією регіонального розвитку сторінки на платформі LinkedIn є дуже бажаним через популярність цієї платформи серед міжнародних організацій, бізнесу, інвесторів та експертного середовища. Для міжнародних цільових аудиторій присутність та активність APP у LinkedIn є важливішою за Facebook, тож необхідно виділити ресурси на використання цього каналу комунікацій.

Для APP LinkedIn — передусім B2B платформа для налагодження прямих партнерських відносин з іноземними агенціями регіонального розвитку, експертами, потенційними донорами й інвесторами. Для цього APP позиціонує себе як експертний центр із розвитку регіону і «єдине вікно» для міжнародних партнерів.

Рекомендовано використовувати LinkedIn як «візитівку» агенції регіонального розвитку

для міжнародних аудиторій. Для цього закріпіть на сторінці допис із презентацією регіону та APP і надавайте посилання (чи QR-код) на LinkedIn-профіль APP на презентаціях, у друкованих матеріалах тощо.

Планування контенту

Рекомендовано таку контент-стратегію для цієї платформи:

- ▶ 30% — експертний контент (інвестиційні можливості, тренди, статистика щодо соціально-економічного розвитку регіону);
- ▶ 30% — кейси APP та історії успіху в регіоні (місцевий МСБ, громади);
- ▶ 30% — міжнародна співпраця APP (угоди, проєкти, досягнення);
- ▶ 10% — регіональний розвиток, питання діяльності APP (релевантний досвід для інших APP).

Підхід до планування контенту є аналогічним до Facebook та інших соціальних мереж. Деякий контент буде наскрізним та спільним для Facebook та LinkedIn, з можливим незначним коригуванням формату і стилю (більш діловий та інформативний для LinkedIn). Оскільки на цій платформі більш гомогенна цільова аудиторія, контент-план буде більш сфокусованим та цілісним.

Регулярність дописів — один на тиждень, пріоритетом є якість кожного окремого допису. Формат — переважно інфографіка, лаконічний текст, додатки у вигляді презентацій, pdf-документів тощо. Також варто періодично (раз на квартал) публікувати статті в LinkedIn Articles (аналітика, довгі тексти) та раз на 1–2 місяці — відео / короткі інтерв'ю з партнерами, місцевими підприємцями, головами громад тощо.

Хештеги, теги

Хештеги для сторінки LinkedIn є дуже важливими, адже дають додаткове охоплення (дописи потрапляють у стрічки тих, хто підписаний на конкретний хештег). Оскільки ця платформа об'єднує спільноти галузевих професіоналів та експертів, релевантні хештеги дозволяють контенту через алгоритми потрапити

в поле уваги цільової аудиторії. Визначте оптимальні загальні хештеги (наприклад, #RegionalDevelopment, #InvestInUkraine, тощо) та більш вузькоспеціалізовані, залежно від тематики дописів.

Аналогічно з іншими соцмережами, рекомендовано тегати міжнародних партнерів і організації та активно взаємодіяти, коментуючи та поширюючи публікації партнерів та експертів.

4.1.4. Instagram

Призначення

Сторінка агенції регіонального розвитку в Instagram потрібна передусім для взаємодії з місцевим малим бізнесом та молоддю. Ця важлива для АРР аудиторія представлена на цій платформі більше, ніж на інших (окрім хіба що мережі TikTok, яка не входить до переліку рекомендованих для АРР соцмереж). Хоча Instagram не є обов'язковою соціальною мережею для комунікацій АРР, присутність та активність у ній дуже бажана для розширення аудиторії та тісної взаємодії з малим бізнесом.

Окрім того, саме ця платформа оптимально підходить для якісного візуального та мультимедіа контенту — рілзів, сторізів та дописів, які можна також синхронізувати з Facebook-сторінкою. Тому використовуйте Instagram для:

- ▶ неформального знайомства аудиторії з командою АРР (короткі відео про/ від кожного ключового співробітника);

- ▶ популяризації та промоції регіону, особливо через туристичну привабливість та аутентичних крафтових виробників;
- ▶ залучення молодіжної аудиторії через заохочення стартапів, підприємництва, волонтерства та інших ініціатив.

Планування контенту, оперативність

Instagram є передусім візуальною платформою, де привабливість контенту важливіша за оперативність. Тому не намагайтеся швидко та часто постити тут дописи з однотипними фото після робочих заходів АРР. Натомість змонтуйте динамічне відео зі звуковими ефектами / музичним супроводом і титрами та розмістіть його протягом 24–48 годин після проведення заходу. Якість та привабливість мультимедіа контенту спрацює краще, ніж оперативна публікація посередніх фотографій.

Рекомендована така регулярність публікацій на сторінці АРР в Instagram на тиждень:

- ▶ 2–3 дописи (статичні фото / графіка / карусель);
- ▶ 3–5 сторізів (легший контент: закулісся, інтерактиви, опитування);
- ▶ 1 рілз (динамічний контент: «до / після», інтерв'ю, красиві кадри регіону).

Для ефективних публікацій рекомендовано використовувати короткі, емоційні тексти, обов'язково додавати геотеги (місто, регіон) та 5–10 релевантних хештегів (наприклад, #InvestInUkraine, #DiscoverOdesa).

4.2. Неофіційні канали комунікації

4.2.1. Визначення та класифікація

Неофіційні канали комунікації АРР — це канали, інструменти та формати взаємодії співробітників з різними робочими та позаробочими контактами. Вони не використовуються для офіційних зовнішніх комунікацій і тому не регламентуються цією політикою. Водночас нижче запропоновані певні підходи до таких каналів, які рекомендовано періодично роз'яснювати співробітникам АРР.

До неофіційних каналів комунікації належать:

- ▶ робочі групи / канали у месенджерах, цільовими аудиторіями яких є окремі представники стейкхолдерів, партнерів (наприклад, спільні групи з представниками органів влади чи ОМС). Такі канали комунікації створюються та використовуються для оперативного зв'язку та вирішення робочих питань уповноваженими співробітниками АРР, відповідно до їхніх функціональних

обов'язків, за погодженням із директором АРР;

- ▶ електронна пошта, яка використовується співробітниками як робочий інструмент;
- ▶ інформаційні канали співробітників — їхні особисті сторінки у соціальній мережі Facebook, інших соціальних мережах (за наявності).

4.2.2. Рекомендовані підходи до неофіційних каналів комунікації

Співробітники АРР мають право на особисті висловлювання в соцмережах та приватних робочих переписках. Водночас від них очікується дотримання принципів політичної нейтральності, відсутності дискримінаційних висловлювань, поваги до партнерів і конфіденційності. Будь-які дописи та коментарі в соцмережах, а також надіслані повідомлення не повинні шкодити репутації Агенції чи ставити під сумнів її незалежність.

Співробітникам рекомендовано дотримуватись таких правил:

- ▶ Послідовність оприлюднення: при оприлюдненні офіційної інформації АРР перевага завжди надається офіційним каналам комунікації АРР. Винятком можуть бути форс-мажорні ситуації, коли кризові комунікації можуть оперативно здійснюватись через особисті канали першої особи.

- ▶ Особиста думка: висловлюючи власні погляди публічно, чітко відділяйте їх від позиції агенції регіонального розвитку. Якщо висловлюється особиста думка на теми, що можуть перетинатися з роботою, варто додавати: «Це лише моя особиста позиція, вона може не збігатися з позицією нашої АРР».
- ▶ Відсутність дискримінації та мови ворожнечі: заборонено контент із ознаками расизму, сексизму, гомофобії, ксенофобії, приниження за віком, статтю, релігією тощо. Уникайте образливих мемів чи жартів, які можуть зашкодити репутації. Треба дотримуватись коректності в дискусіях, не вдаватися до образ, не вживати нецензурну лексику.
- ▶ Конфіденційність: не публікувати внутрішню інформацію: документи, ще не анонсовані проєкти, фінансові дані. Заборонено обговорення внутрішніх конфліктів в АРР чи з її засновниками / партнерами у соцмережах.
- ▶ Повага до партнерів і колег: не публікувати негатив чи критику конкретних партнерів, донорів, колег публічно. Фото з офіційних заходів бажано погоджувати (особливо, якщо там партнери чи донори).

Детальніший перелік рекомендованих принципів можна знайти у Розділі 3 — «Основні принципи комунікації АРР».

4.3. Взаємодія зі ЗМІ

4.3.1. Алгоритм налагодження співпраці

Попри зменшення ролі масмедіа в комунікаціях організацій, ЗМІ залишаються важливими інструментами формування громадської думки та можуть бути ефективними союзниками та партнерами АРР. Розбудова конструктивних взаємовигідних відносин зі ЗМІ вимагає часу та послідовної, системної і кропіткої роботи. Нижче наведено рекомендований покроковий алгоритм такої роботи.

1. Провести моніторинг та аналіз інформаційного поля у масмедіа (передусім регіональні, а також місцеві та, частково, національні ЗМІ) навколо АРР:
 - ▶ Які медіа (та які саме рубрики, редактори та журналісти) та як саме розкривають питання регіонального та місцевого економічного розвитку, регіональної політики, залучення інвестицій, розвитку МСБ тощо?
 - ▶ Чи є в медіа згадки АРР та її спікерів, в якому контексті, в якій тональності?

Які інші організації та особи активно згадуються в цьому контексті?

- ▶ Яка пропорція серед згадок APP новин та експертних матеріалів (інтерв'ю, колонок тощо)?
- ▶ Якщо є негативні згадки, з чим вони пов'язані?

2. Скласти список медіа, рубрик, редакторів та журналістів, які можуть бути потенційно зацікавлені у співпраці з APP через отримання інформації на теми, які їх цікавлять.

3. Зв'язатися по складеному списку з редакторами та/чи журналістами, надавши їм стислу інформацію щодо можливих тем і форматів співпраці. Наприклад, головними форматами інформаційної співпраці між APP та ЗМІ можуть бути:

- ▶ експертні коментарі на теми регіональної політики, розвитку МСБ та підприємництва в регіоні, інвестиційної привабливості регіону, релокованого бізнесу та інтеграції ВПО як робочої сили тощо;
- ▶ історії успіху місцевого бізнесу — організація зйомок відеосюжету / підготовки інтерв'ю або іншої публікації (домовленості зі спікерами, підготовка інфодовідки, перевірка інформації тощо);
- ▶ організація престурів на цікаві підприємства, локації і т. ін.;
- ▶ запрошення представників ЗМІ на закриті заходи — зустрічі, тренінги тощо;
- ▶ проведення оф-рекордів — непублічних експертних зустрічей для ЗМІ;
- ▶ надання ексклюзивних коментарів від міжнародних партнерів, інвесторів, представників посольств тощо;
- ▶ інше сприяння з контактами, статистичними даними тощо.

4. Організувати знайомство групи зацікавлених представників ЗМІ зі спікерами агенції регіонального розвитку в форматі оф-рекорд та домовитись індивідуально про подальшу співпрацю.

5. Запровадити системні практики взаємодії зі ЗМІ, з підтримкою регулярних (принаймні раз на місяць) контактів із цільовими журналістами та редакторами.

4.3.2. Формати взаємодії зі ЗМІ

Залежно від цілей, інформаційних приводів, відкритості та підготовленості спікерів, а також ресурсів комунікаційного відділу агенції регіонального розвитку може використовувати різні формати роботи зі ЗМІ.

Головні медіазаходи

Обов'язковими для APP протягом року діяльності є принаймні:

- ▶ 1 звітна пресконференція по результатах роботи за рік для регіональних та місцевих ЗМІ;
- ▶ 1 ґрунтовне інтерв'ю керівника APP щодо діяльності організації для топового обласного медіа у форматі текст + відео (чи текст + фото).

Кількість таких заходів протягом року може бути більшою — 2–3 пресконференції та 2–4 інтерв'ю.

Такі медіазаходи вимагають ретельної підготовки, чітких попередніх домовленостей зі ЗМІ щодо фокусу тем, порядку затвердження цитат та/чи фото, згадок назви APP, термінів публікації матеріалів тощо.

ДОДАТКОВІ МЕДІАЗАХОДИ

Пресбрифінги

За потреби та готовності ЗМІ можна проводити пресбрифінги для важливих подій APP (нові проєкти, міжнародні угоди, великі інвестиції). Для цього представники ЗМІ запрошуються в офіс APP або іншого партнера, або безпосередньо на місце реалізації проєкту (територія громади, наприклад). Живі неофісні локації практично завжди є привабливішими для медіа. Формат зазвичай передбачає 10–15 хвилин офіційної частини, після якої слідує блок «запитання-відповідь». Рекомендовано 1 раз на квартал / пів року.

Престури

Це організація виїздів для журналістів на підприємства, у громади чи на об'єкти,

де реалізуються проєкти APP. Престур передбачає програму, в яку включені зустрічі зі спікерами, відвідання цікавих локацій для зйомок, кава-паузу / обід тощо. Стандартний престур до громади передбачає зустрічі / короткі інтерв'ю з головою громади, місцевими підприємцями, активними мешканцями, молоддю. Рекомендовано один раз на квартал / пів року.

Для ефективного престуру обговоріть наперед із запрошеними ЗМІ, якого типу, обсягу та якості матеріали вони можуть отримати в результаті престуру та врахуйте індивідуальні побажання учасників. Наприклад, один ЗМІ зацікавиться людськими історіями про місцевих мешканців, які виграли від реалізації проєкту, а інший — бізнес-моделлю та фінансовими показниками підприємства.

Пресрелізи

Пресрелізи розсилають у ЗМІ для офіційних новин: запуск програм, підписання угод,

результати проєктів. Це стисла інформативна новина з цитатами керівництва, ключовими цифрами / фактами, контекстом і довідковою інформацією. Рекомендовано один раз на місяць.

Коментарі / експертні статті

Періодично спікери APP виступають як експерти у темах: регіональний розвиток, інвестиції, підтримка бізнесу тощо. Вони можуть публікувати колонки у місцевих та регіональних ЗМІ чи надавати короткі коментарі на запити журналістів щодо актуальних проблем для подальшого включення в журналістські матеріали. Рекомендовано один раз на два місяці.

Онлайн-формати

Для розширення охоплення аудиторії можна проводити спільні ефіри у Facebook / YouTube з журналістами, які попередньо анонсувати на каналах APP та ЗМІ. Також для співпраці з місцевими редакціями можна проводити онлайн-брифінги у Zoom.

4.4. Інформаційне партнерство

Для ефективного охоплення цільових аудиторій агенції регіонального розвитку може періодично залучати інформаційних партнерів серед медіа, блогерів, громадських організацій, бізнесу тощо. Критеріями для відбору інформаційних партнерів APP є:

- ▶ репутація партнера в регіоні;
- ▶ близька / дотична сфера діяльності чи інтересів (регіональний та місцевий розвиток, туристична привабливість регіону тощо);
- ▶ потенціал охоплення цільової аудиторії;
- ▶ взаємовигідність партнерства;
- ▶ відсутність конфліктів інтересу та інших обмежень для співпраці.

При цьому предметом комунікацій може бути не стільки сама агенція регіонального розвитку та її діяльність, скільки промоція конкретних проєктів та бенефіціарів APP — місцевого бізнесу та інших організацій та ініціатив.

Ось приклади ефективних партнерських моделей:

- ▶ публікація та поширення через канали топового регіонального ЗМІ результатів дослідження чи каталогу місцевих виробників, підготовленого агенцією регіонального розвитку;
- ▶ спецпроєкт із топовим регіональним ЗМІ із серією престурів по громадах регіону, об'єднаних однією темою (напр., агротуризм);
- ▶ поширення інформації про місцевих крафтових виробників через компанії сфери гостинності та туризму в регіоні (готелі, турфірми і т. ін.);
- ▶ поширення інформації про навчальні програми агенції регіонального розвитку через регіональні бізнес-асоціації, ВНЗ, молодіжні організації тощо;
- ▶ залучення регіональних бізнес-асоціацій до проведення опитувань та інших досліджень серед підприємців.

Домовляючись про інформаційне партнерство, зважайте на такі умови:

- ▶ наявність чи відсутність ексклюзивного статусу партнерів (чи можуть у проєкті / ініціативі брати участь інші інформаційні партнери);
- ▶ погоджений алгоритм узгодження й затвердження матеріалів, черговості оприлюднення матеріалів, порядку виступів спікерів тощо;
- ▶ паритетність візуальних проявів брендів, з дотриманням вимог брендбука АРР та інших вимог щодо брендингу та згадок партнерів Агенції;
- ▶ врахування особливостей воєнного стану (повага до УБД, хвилини мовчання, недоречність розважального контенту і т. ін.), див. Розділ 3.6 цієї політики.

5. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ КОМУНІКАЦІЙ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

5.1. Розподіл ролей у команді

Виконання комунікаційних функцій в агенції регіонального розвитку покладено на:

- ▶ Комунікаційного менеджера — керівника відділу комунікацій, що скеровує та координує роботу відділу або одноосібно виконує його функції;
- ▶ Комунікаційний відділ (за наявності);
- ▶ Робочу групу з комунікацій — інші уповноважені особи АРР, що залучені до реалізації цієї комунікаційної політики та комунікаційної стратегії АРР, а саме — директор та, за потребою, заступники директора АРР, керівники інших структурних підрозділів та, за потреби, інші співробітники.

Члени робочої групи чітко дотримуються даної комунікаційної політики та отримують спеціальні знання та навички зовнішніх комунікацій у рамках навчально-практичних заходів, організованих відділом комунікацій. Координатором робочої групи є комунікаційний менеджер АРР.

Комунікаційний менеджер (або керівник відповідного структурного підрозділу) виконує як стратегічні, так і операційні функції щодо комунікацій АРР. На стратегічному рівні комунікаційний менеджер взаємодіє з директором та профільним заступником директора АРР (за наявності) та з керівниками інших структурних підрозділів (див. схему нижче).



Ролі та функції задіяних осіб розподіляються відповідно до схеми нижче:

	ком. стратегія	меседжі	ком. плани	ком. продукти	ком. звіти
Директор contributor	• долучається до обговорень • затверджує • сприяє реалізації	• надає інформацію/фідбек • затверджує • поширює	• надає інформацію • ініціює ідеї	• затверджує тільки ключові • надає інформацію	• долучається до аналізу та обговорень • приймає управлінські рішення
Керівник підр. contributor	• долучається до обговорень • сприяє реалізації	• надає інформацію/фідбек • поширює	• надає інформацію • ініціює ідеї	надає інформацію	за потребою, коригує процеси
Ком. менеджер owner	організує процес, синтезує інформацію	розробляє, інтегрує в ком. продукти	ініціює ідеї, розробляє, контролює втілення	ініціює ідеї, організує процес, синтезує інформацію	аналізує, за потребою коригує плани та процеси

5.2. Обов'язки та повноваження комунікаційного менеджера APP

Фахівець / менеджер із комунікацій (або Керівник відділу комунікацій, за наявності) відіграє такі смислові ролі в APP:

- ▶ стратег: тримає у фокусі стратегічні цілі APP та її комунікацій, скеровує відповідно до них усі поточні комунікації, пропонує ідеї та планує;
- ▶ експерт із комунікацій: впроваджує стандарти, навчає, контролює якість;
- ▶ координатор процесів обміну інформацією: організовує (ставить завдання), ініціює, контролює;
- ▶ контент-менеджер / випусковий редактор: акумулює потоки інформації, створює та обробляє чорнові інформаційні продукти для їх поширення;
- ▶ амбасадор: представляє агенцію регіонального розвитку назовні, залучає аудиторії, партнерів та стейкхолдерів, співпрацює.

Він / вона підпорядковується директору APP та профільному заступнику директора APP (за наявності) та виконує такі обов'язки

у сфері зовнішніх комунікацій APP:

- ▶ координація розробки комунікаційної політики, комунікаційної стратегії та брендбука APP, відповідно до стратегії APP та/або інших засадничих документів, із залученням керівництва, інших членів команди та, за потреби, зовнішніх експертів, із використанням стратегічних сесій, обговорень, опитувань та інших інструментів;
- ▶ розробка та регулярне оновлення на основі комунікаційної стратегії комунікаційних планів, контент-планів для соцмереж та системи ключових повідомлень;
- ▶ сприяння та контроль дотримання комунікаційної політики та брендбука всіма залученими співробітниками APP, зокрема через поширення інструкцій, шаблонів, конструктивний зворотний зв'язок тощо;
- ▶ контроль дотримання вимог і стандартів щодо брендингу та комунікацій з боку інституційних партнерів APP (за наявності);

- ▶ впровадження комунікаційної стратегії APP із залученням керівництва та інших членів команди, регулярний моніторинг та оцінка ефективності впровадження та ініціювання коригування стратегії, за потреби;
- ▶ організація, за потреби, навчально-практичних заходів для підвищення комунікаційних компетенцій співробітників APP та розбудови її інституційних спроможностей;
- ▶ організація та контроль процесу збору інформації від членів команди APP задля ефективних та регулярних зовнішніх комунікацій APP;
- ▶ організація інформаційних заходів з популяризації діяльності APP та її проєктів, сприяння залученню партнерів;
- ▶ разом із іншими співробітниками, сприяння побудові позитивного іміджу та формування репутації на регіональному, національному і міжнародному рівнях серед цільових аудиторій та стейкхолдерів APP;
- ▶ координація підготовки та поширення інформації (пресрелізів, новин, публікацій та інших матеріалів) на основі матеріалів, наданих співробітниками APP;
- ▶ створення контенту для офіційного вебсайту, сторінок у соціальних мережах, електронних розсилок тощо, зокрема на основі матеріалів, наданих співробітниками APP;
- ▶ ведення фотозвітності й архіву інформаційних матеріалів;
- ▶ адміністрування офіційних інформаційних каналів APP, як-от вебсайт, соціальні мережі, електронні розсилки та інші платформи;
- ▶ сприяння в організації (за потреби) та забезпечення комунікаційного супроводу обраних публічних заходів APP, як-от презентації, форуми, круглі столи, пресконференції та інші публічні події, які мають високу інформаційну цінність та становлять інтерес для цільових аудиторій APP;
- ▶ разом із іншими співробітниками, сприяння інформаційному наповненню заходів, а саме підготовка ключових

повідомлень, презентаційних матеріалів тощо;

- ▶ залучення інформаційних партнерів та/або представників ЗМІ на обрані заходи APP, які мають високу інформаційну цінність для ЗМІ;
- ▶ налагодження та розвиток співпраці зі ЗМІ на місцевому, регіональному та національному рівнях через проведення інтерв'ю зі спікерами APP, надання коментарів, експертних оцінок та іншої інформації, організацію престурів та інших заходів тощо;
- ▶ за потреби, організація та координація кризових комунікацій під керівництвом директора APP;
- ▶ здійснення моніторингу й аналізу інформації про APP у відкритих джерелах;
- ▶ за потреби, публічне представлення APP як її речника;
- ▶ підготовка звітів про комунікаційну діяльність APP для партнерів, донорів і керівництва;

у сфері внутрішніх комунікацій APP

(разом із відділом персоналу та/або іншими уповноваженими співробітниками):

- ▶ координація розробки політики та, за потреби, стратегії внутрішніх комунікацій APP, відповідно до стратегії APP та/або інших засадничих документів, із залученням керівництва, інших членів команди та, за потреби, зовнішніх експертів, із використанням стратегічних сесій, обговорень, опитувань та інших інструментів;
- ▶ контроль дотримання політики внутрішніх комунікацій всіма залученими співробітниками APP;
- ▶ сприяння розбудові та підтримці організаційної культури APP, зокрема через підтримку внутрішніх корпоративних заходів, соціальних та благодійних ініціатив співробітників тощо;
- ▶ розвиток і підтримка внутрішніх комунікаційних інструментів, як-от чати, внутрішні розсилки, опитування тощо;
- ▶ сприяння позитивному іміджу APP як роботодавця;

- ▶ сприяння ефективному обміну інформацією між працівниками АРР;

у сфері промоції регіону

(за можливості, спільно з партнерами):

- ▶ участь у розробці та реалізації інформаційних кампаній з промоції регіону, окремих галузей, кластерів, районів, населених пунктів тощо для зовнішніх цільових аудиторій;
- ▶ розробка та поширення промоційної

продукції регіону (відеороликів, друкованої, сувенірної продукції тощо);

- ▶ ініціювання досліджень щодо інвестиційної, ділової та туристичної привабливості регіону, збір та аналіз відповідних даних із відкритих джерел;

а також:

- ▶ управління відділом комунікацій (за наявності) та виконання інших доручень керівництва в межах своєї компетенції.

5.3. Процеси координації та обміну інформацією

Рекомендовано організувати процес комунікаційного планування в агенції регіонального розвитку в такий спосіб:

1. щомісячні стратегічні наради робочої групи з комунікацій, під час яких аналізуються та обговорюються ключові показники ефективності комунікацій, коригуються комунікаційні цілі та завдання, оновлюються ключові повідомлення тощо;
2. тижневе планування здійснюється на оперативних нарадах (офлайн / онлайн) на початку поточного чи наприкінці попереднього тижня. За результатами наради визначаються ключові інформаційні приводи та комунікаційні заходи на тиждень, уточнюються ключові повідомлення, розподіляються обов'язки в команді;
3. оперативна взаємодія та кризові комунікації здійснюються ad hoc через оперативні робочі канали (група у месенджері).

Для ефективних комунікацій АРР важливо, щоб усі члени команди усвідомлювали їхню важливість та надавали максимальне сприяння, а саме:

- ▶ усі члени команди долучаються до навчальних заходів, стратегічних сесій та сприяють продуктивним зовнішнім та внутрішнім комунікаціям АРР;

- ▶ усі керівники підрозділів мають серед своїх KPI внесок у зовнішні комунікації АРР;
- ▶ усі члени команди, які продукують інформацію, нею діляться, згідно з прийнятими правилами й алгоритмами.

До відома усіх співробітників важливо донести такі правила:

- ▶ Інформація за результатами заходу чи іншого інформаційного приводу подається комунікаційному менеджеру в необхідні терміни, відповідно до вимог та стандартів (чітко, лаконічно, фактажно, з формулюванням ключової думки та результатів заходу).
- ▶ Низька якість наданої інформації (сировини) призводить до низької якості вихідного продукту та є відповідальністю джерела (співробітника АРР), а не комунікаційного менеджера.
- ▶ Інформаційні приводи чи інформаційні продукти низької якості / низької цінності не мають забирати ресурс комунікаційного менеджера.

Рекомендовано періодично проводити навчальні заходи з підвищення кваліфікації співробітників у сфері комунікацій для опанування необхідних навичок та покращення командної взаємодії.

Додаток № 1.1. Шаблон / приклад комунікаційного плану

№		Цільова аудиторія	Ключове повідомлення	Канали комунікації	Індикатори виконання	Показники ефективності	Ресурси	Термін	Виконавець	Статус
1.	Комунікаційна ціль	Розвинути міжнародні контакти APP								
1.1.	Комунікаційне завдання	Презентувати APP серед посольств	Радники з екон. питань/другі секретарі							Не розпочато
1.1/1	Захід № 1	Розіслати електронну презентацію APP	APP — ефективна, відкрита, сучасна	Емейл	Контроль телефоном	30 посольств отримали	Не потребує	Квіт.	Ком. менеджер	
1.1/2	Захід № 2	Розіслати сувенірний набір до Дня Незалежності	Регіон має розвинуті креативні індустрії	Пошта		30 посольств отримали	Кошторис	Серп.	Ком. менеджер	
1.1/3	Захід № 3	Запросити на фестиваль ...	Регіон має актуальний культурний продукт	Емейл		Представники 3-х посольств взяли участь	Кошторис	Верес.	ком. менеджер	
1.1/4	Захід № 4	Організувати зустріч-презентацію з директором APP						Верес.	Ком. менеджер	
1.1/5	Захід № 5									

Додаток № 1.2. Шаблон / приклад контент-плану для Facebook-сторінки АРР

Тематика/ цільова	Рубрика	Формат	Тиждень 1	Тиждень 2	Тиждень 3	Тиждень 4
МСБ	Історії успіху	Відео	Стартап агро		Кав'ярня ВПО	
МСБ	Історії успіху	Лонгрід + фото		Релокований		Крафт
МСБ	Можливості	Графіка + лінк на pdf	Грант. дайджест			
МСБ	Можливості	Графіка + текст			Анонс навчання	
МСБ	Експертний контент	Інфографіка + лінк	Роз'яснення юриста			
МСБ	Експертний контент	Лайв			Консультація бухгалтера	
Громади/ОМС	Історії успіху	Ідео-інтерв'ю		Громада у фокусі		
Громади/ОМС	Історії успіху	Лонгрід + фото				Громада у фокусі
Громади/ОМС	Можливості			Анонс навчання		
Громади/ОМС	Експертний контент	Лонгрід + фото	Цитати з інтерв'ю			Круглий стіл про рег. розвиток
Громади/ОМС	Новини	Фото + текст		Страт- сесія у громаді		Спільний проєкт
Партнери	Новини	Фото + текст	Зустріч з донором		Підписання мемор.	
Партнери	Агенція у фокусі	Відео		Закулісся		
Партнери	Агенція у фокусі	Інфографіка				Підсумки місяця
Лайт-контент	Цифра тижня	Графіка		X		X
Лайт-контент	Цей день в історії регіону	Графіка	X		X	
Інтерактив	Опитування	Опитування				

ДОДАТОК

02

▼

ПОСІБНИК ІЗ
ПЛАНУВАННЯ
КОМУНІКАЦІЙ
ДЛЯ АГЕНЦІЙ
РЕГІОНАЛЬНОГО
РОЗВИТКУ

ЗМІСТ

Призначення документа	58
1. ОРІЄНТОВНА СТРУКТУРА КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ З ОГЛЯДОМ КЛЮЧОВИХ РОЗДІЛІВ	59
Розділ 1. Вступ	59
Підрозділ 1.1. Призначення документа та відповідальні особи	59
Підрозділ 1.2. Глосарій	59
Розділ 2. Система стратегічного планування комунікацій в агенції регіонального розвитку	59
Підрозділ 2.1. Комунікаційна політика	59
Підрозділ 2.2. Комунікаційна стратегія	59
Підрозділ 2.3. Комунікаційні плани	59
Розділ 3. Цілі та завдання комунікацій агенції регіонального розвитку	60
Розділ 4. Цільові аудиторії та стейкхолдери агенції регіонального розвитку	61
Розділ 5. Ключові повідомлення агенції регіонального розвитку	61
Розділ 6. Канали та механізми комунікацій агенції регіонального розвитку	61
Підрозділ 6.1. Комунікаційні кампанії	62
Розділ 7. Інформаційні партнери та ЗМІ	62
Розділ 8. Система оцінки реалізації стратегії	62
Розділ 9. Управління ризиками	62
Розділ 10. Стратегічний план комунікацій на 3–4 роки.	62
2. ШАБЛОН КОМУНІКАЦІЙНОГО ПЛАНУ	63
3. ШАБЛОН БРЕНДБУКУ З ОГЛЯДОМ КЛЮЧОВИХ РОЗДІЛІВ	65
Розділ 1. Вступ / Призначення документа	65
Розділ 2. Місія, візія та цінності	65

Розділ 3. Ідентичність бренду (позиціювання та тональність).....	65
Розділ 4. Логотип.....	66
Розділ 5. Кольорова палітра	66
Розділ 6. Типографіка	66
Розділ 7. Графічні елементи та візуальний стиль	66
Розділ 8. Тон голосу та текстові стандарти	66
Розділ 9. Матеріали та приклади застосування бренду.....	66
Розділ 10. Правила роботи з партнерами та брендами донорів	67
Розділ 11. Файли для завантаження	67
Розділ 12. Контакти та FAQ	67

Призначення документа

Цей документ розроблено в межах Швейцарсько-українського проєкту «Згуртованість та регіональний розвиток України», UCORD, який впроваджується за підтримки Швейцарії через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва компанією NIRAS Sweden AB. Він є допоміжним для процесів стратегічного й оперативного планування комунікацій агенцій регіонального розвитку (далі – APP), а саме для розробки:

- ▶ Комунікаційної стратегії APP;
- ▶ Комунікаційних планів APP;
- ▶ Брендбуку APP.

Документ є логічним продовженням Комунікаційної політики APP та може бути включений до неї як додаток. Цей документ містить орієнтовні шаблони вказаних вище документів, зокрема опис їхніх структур і ключових розділів. Документ призначений для комунікаційного менеджера APP та інших членів команди, задіяних у комунікаціях (так звана Робоча група з комунікацій).



1. ОРІЄНТОВНА СТРУКТУРА КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ З ОГЛЯДОМ КЛЮЧОВИХ РОЗДІЛІВ

Розділ 1. Вступ

Коротке пояснення, навіщо агенції регіонального розвитку потрібна комунікаційна стратегія, як вона допомагає їй реалізовувати місію та проекти та як її слід використовувати команді.

Підрозділ 1.1. Призначення документа та відповідальні особи

Описує:

- ▶ для кого створено документ (команда, партнери, комунікаційники);
- ▶ хто відповідає за імплементацію та оновлення стратегії;
- ▶ як приймаються рішення щодо змін у комунікаціях.

Підрозділ 1.2. Глосарій

Містить ключові терміни, які зустрічаються в документі та якими можуть послуговуватись члени команди в роботі. Глосарій забезпечує однакове розуміння значення термінів у команді.

Розділ 2. Система стратегічного планування комунікацій в агенції регіонального розвитку

Пояснює ієрархію та структуру планування комунікацій: політика → стратегія → річні комунікаційні плани → поточні комунікаційні плани. Описує порядок та періодичність

планування, відповідальних осіб тощо.

Стислий опис призначення та використання цього документа.

Підрозділ 2.1. Комунікаційна політика

Стислий опис призначення та використання цього документа.

Підрозділ 2.3. Комунікаційні плани

Пояснення ієрархії, формату й логіки комунікаційних планів, а також підходів до розробки — термінів, відповідальних осіб тощо.

Підрозділ 2.2. Комунікаційна стратегія

Розділ 3. Цілі та завдання комунікацій агенції регіонального розвитку

Це один із ключових змістовних розділів комунікаційної стратегії, який відображає пріоритети та специфіку діяльності АРР. Цей розділ має відповідати загальній Стратегії АРР, доповнюючи її загальні цілі розвитку на заданий період часу конкретними комунікаційними цілями та завданнями. Цілі та завдання формулюються за SMART-підходом та вибудовуються у чітку та логічну систему, яка задає стратегічні рамки усім комунікаціям АРР.

Опис кожної комунікаційної цілі відповідає типовій ієрархічній структурі (дерево цілей):

- ▶ Ціль 1
 - Завдання 1.1
 - Завдання 1.2
- ▶ Ціль 2
 - Завдання 2.1
 - Завдання 2.2
- ▶ ...

Рекомендованим є підхід, коли комунікаційні цілі та завдання підпорядковуються цілям, вказаним у загальній Стратегії АРР, та відповідають вже заданим у Стратегії структурі, наприклад:

Стратегічна ціль № 1 (із Стратегії АРР):	<i>Збільшення притоку прямих іноземних інвестицій у регіон із країн ЄС на 20%.</i>
---	--

Відповідна комунікаційна ціль №1:	<i>Підвищення інвестиційної привабливості регіону серед потенційних інвесторів країн ЄС на 30%.</i>
-----------------------------------	---

Комунікаційне завдання 1.1:	<i>Підвищення на 50% обізнаності потенційних стратегічних (приватних, корпоративних, інституційних) інвесторів країн ЄС про актуальні інвестиційні стимули та пільги для іноземних компаній у регіоні.</i>
-----------------------------	--

Комунікаційне завдання 1.2:	<i>Актуалізація презентаційних матеріалів про інвестиційні паспорти регіону та окремих громад.</i>
-----------------------------	--

Комунікаційне завдання 1.3:	<i>Підвищення на 50% спроможності ОМС регіону в організації відносин із потенційними інвесторами країн ЄС.</i>
-----------------------------	--

При такому підході кількість комунікаційних цілей здебільшого відповідає кількості цілей Стратегії АРР.

Альтернативним підходом є формулювання комунікаційних цілей, які відповідають одразу декільком цілям Стратегії АРР. Наприклад, така комунікаційна ціль як *підвищення довіри серед партнерів та бенефіціарів агенції* сприятиме досягненню різних стратегічних цілей АРР, тому може бути закріплена за різними цілями Стратегії.

У будь-якому разі, рекомендовано формулювати не більше п'ятьох комунікаційних цілей, деталізуючи їх через конкретні завдання. Комунікаційні цілі зазвичай формулюються як вплив на один із рівнів сприйняття аудиторією:

- ▶ обізнаність / поінформованість;
- ▶ ставлення / підтримка, схвалення;
- ▶ поведінка / конкретні дії або рекомендації з боку цільової аудиторії.

Приклади типових комунікаційних цілей наведені нижче:

- ▶ підвищення впізнаваності APP серед потенційних партнерів;
- ▶ підтримка реалізації ключових проєктів APP з боку лідерів думки;

- ▶ підвищення довіри до APP з боку ОМС.

Комунікаційні цілі APP мають бути скеровані не тільки на зміни у сприйнятті самої APP, але й на сприйняття регіону, який вона представляє.

Розділ 4. Цільові аудиторії та стейкхолдери агенції регіонального розвитку

Цей розділ деталізує та актуалізує відповідний розділ Комунікаційної політики. Якщо в документі політики наведений увесь перелік цільових аудиторій та стейкхолдерів APP, то стратегія пріоритизує ті, які є ключовими на конкретний період часу для досягнення стратегічних цілей APP.

Також варто уточнити для кожної цільової аудиторії її потреби, очікування від APP та рівень інтересу у співпраці. Рекомендованим елементом цього розділу є «мапа стейкхолдерів». Якщо ж така інформація вже міститься у самій Стратегії APP, її можна не дублювати.

Розділ 5. Ключові повідомлення агенції регіонального розвитку

Цей розділ містить набір основних меседжів, які APP транслює постійно, зокрема:

- ▶ про роль, мандат APP та її вплив на регіональний розвиток;
- ▶ про ключові напрями роботи;
- ▶ про успіхи та досягнення (+ приклади історій успіху).

Рекомендовано розробити адаптовані ключові повідомлення для різних аудиторій (короткі формати). У такому випадку в структурі Комунікаційної стратегії можна

цей розділ об'єднати з попереднім (цільова аудиторія — меседж).

Ключові повідомлення формуються як короткі змістовні твердження — своєрідні тези, які підкріплюються різними доказами та прикладами, залежно від контексту й формату комунікацій. Вони регулярно оновлюються, тому мають бути в окремому робочому документі — додатку до Комунікаційної стратегії, який проходить багато редакцій на постійній основі.

Розділ 6. Канали та механізми комунікацій агенції регіонального розвитку

Цей розділ є продовженням відповідного розділу Комунікаційної політики. Аналогічно з цільовими аудиторіями, Комунікаційна стратегія не перелічує всі можливі канали та механізми (інструменти, формати) комунікацій, а акцентує на тих, які є стратегічно важливими на певному етапі розвитку та діяльності. Достатньо визначити ті канали та механізми, які насамперед потребують змін і розбудови для того,

щоб досягнути стратегічних цілей агенції регіонального розвитку.

Комунікаційні канали та механізми мають логічно відповідати комунікаційним цілям та цільовим аудиторіям, тому цей розділ може бути частково інтегрований у попередні, а частково — деталізований у Плані заходів як у додатку до Стратегії.

Підрозділ 6.1. Комунікаційні кампанії

За можливості, Комунікаційна стратегія описує у загальних рисах основні кампанії, які АРР планує реалізувати у найближчі роки, щоб досягнути комунікаційних цілей. Оскільки кампанії є масштабними комунікаційними проєктами, вони потребують завчасного планування, оцінки необхідних ресурсів, узгодження тощо. Тому

логічним є включення їх у Комунікаційну стратегію, а не тільки у річні плани АРР.

Однак, якщо завчасне планування кампаній ускладнене загальною невизначеністю джерел фінансування, соціально-економічного та безпекового контексту, то допустимо планувати кампанії у більш короткотерміновій перспективі.

Розділ 7. Інформаційні партнери та ЗМІ

У цьому розділі треба вказати типи інформаційних партнерів, як наявних, так і потенційних, які потрібні агенції регіонального розвитку для досягнення її цілей. Йдеться про місцеві та регіональні медіа, профільні громадські організації,

лідерів думок / блогерів тощо.

Рекомендовано описати, чим АРР планує зацікавити партнерів для співпраці, які типи спільних заходів та проєктів плануються.

Розділ 8. Система оцінки реалізації стратегії

У цьому розділі треба вказати ключові індикатори ефективності (KPI) — кількісні (як-от охоплення, трафік, кількість публікацій, залученість) та якісні (як-от зміни в рівні довіри, якість медіаматеріалів), якими АРР послуговується для аналізу ефективності комунікацій.

Оскільки загальні підходи до цього питання вже описані в Комунікаційній політиці, можна їх не виносити в окремий розділ, натомість вказати конкретні KPI до комунікаційних завдань та заходів у відповідних розділах.

Розділ 9. Управління ризиками

У цьому розділі йдеться насамперед про такі типи ризиків у комунікаціях:

- ▶ репутаційні, зокрема через фейки та маніпуляції;
- ▶ організаційні (бюджетні, кадрові тощо);

- ▶ кризові ситуації, які потребують антикризового реагування.

- ▶ Рекомендовано стисло описати основні підходи до мінімізації / протидії вказаним ризикам.

Розділ 10. Стратегічний план комунікацій на 3–4 роки

Це план дій, бажано у табличній формі, із розбивкою по роках, який містить такі блоки:

- ▶ ключові пріоритети кожного року;
- ▶ великі кампанії;
- ▶ ключові заходи;
- ▶ очікувані зміни / результати за рік;

- ▶ потреби в ресурсах (команда, бюджет, партнери).

План комунікаційних заходів має бути підпорядкований комунікаційним цілям та завданням, вказаним у Комунікаційній стратегії. Наприклад:

Стратегічна ціль № 1 (зі Стратегії АРР):

Збільшення притоку прямих іноземних інвестицій у регіон із країн ЄС на 20%.

Відповідна комунікаційна ціль №1: Підвищення інвестиційної привабливості регіону серед потенційних інвесторів країн ЄС на 30%.

Комунікаційне завдання 1.1: Підвищення на 50% обізнаності потенційних стратегічних (приватних, корпоративних, інституційних) інвесторів країн ЄС про актуальні інвестиційні стимули та пільги для іноземних компаній у регіоні.

Заходи:

- ▶ Індивідуальні зустрічі...
- ▶ Розсилка дайджесту...
- ▶ Публікація інтерв'ю...
- ▶ Відвідування виставок...

Комунікаційне завдання 1.2: Актуалізація презентаційних матеріалів про інвестиційні паспорти регіону й окремих громад

Заходи:

- ▶ Розробка англomовного відеоролика...
- ▶ Залучення експертів для редагування...
- ▶ Колаборація з...

Комунікаційне завдання 1.3: Підвищення на 50% спроможності ОМС регіону в організації відносин із потенційними інвесторами країн ЄС.

Заходи:

- ▶ Проведення тренінгів...
- ▶ Аудит сайтів ОМС...
- ▶ Залучення менторів...



2. ШАБЛОН КОМУНІКАЦІЙНОГО ПЛАНУ

Нижче наведено шаблон поточного комунікаційного плану APP для тижневого планування із прикладами заповнення. Шаблон є орієнтовним та може редагуватись комунікаційним менеджером агенції регіонального розвитку залежно від потреб та прийнятих у ній практик.

Наприклад, шаблон може бути доповнений такими елементами:

- ▶ рівень важливості / пріоритетності матеріалу;
- ▶ особа, відповідальна за затвердження матеріалу;
- ▶ особа, яка надає первинну інформацію;
- ▶ особа-спікер;
- ▶ ресурси, необхідні для підготовки матеріалу (напр., залучення підрядників / транспорт / оренда тощо);
- ▶ кількість днів на підготовку матеріалу;
- ▶ мова матеріалу;
- ▶ тощо.

При цьому структура шаблону, вказана нижче, є рекомендованою для використання із заповненням усіх без винятку вказаних розділів. Зокрема, важливим є групування комунікаційних заходів під конкретні комунікаційні цілі, а також врахування KPI (ключових показників ефективності) комунікації. Меседжі (ключові повідомлення) матеріалів чи заходів можуть мати вираження у закликах до дії або змістовних твердженнях (тезах).

Заповнюючи шаблон плану, зважайте на логічний зв'язок між ціллю, ключовим повідомленням, каналами й інструментами комунікацій. Дотримуйтесь балансу тем, типів контенту, форматів та каналів, уникаючи одноманітності, але тримаючи фокус комунікацій APP.

Дата	Тип	Тема	Меседж	Формат	Партнер	КРІ	Канал	Статус	Легенда:
Ком. ціль 1	Залучення громад до регіональних програм та грантових можливостей								
	Дайджест	Тижневий дайджест грантів	Подавайте заявки	Текст з лінками	Спільно з Мінрегіоном	- Кількість переглядів - Кількість заявок	Facebook + Telegram	Завершено	Анонс
	Анонс	Навчальна програма для МСБ	Подавайте заявки	Банер + текст	Спільно з UCORD	- Кількість переглядів - Кількість заявок	Facebook + Instagram	Завершено	Рубрика
	Новини	Розробка стратегій громад	Оновлюйте стратегії разом із APP	Фото + текст	Теги громади	- Кількість переглядів - Кількість запитів на співпрацю	Facebook + сайт	Не розпочато	Новини
	Просвіт-ництво	Топ-5 питань інвестора	Готуйте інвестпрофілі разом із APP	Інфографіка	Спільно з OBA	- Кількість переглядів - Кількість запитів на співпрацю	Facebook	Не розпочато	
Ком. ціль 2	Розбудова міжнародних партнерств								
	Новини	Меморандум з APP Польщі	Наша APP активно розвиває міжнародні зв'язки	Текст, фото	Теги партнерів	- Кількість переглядів - Кількість запитів на контакти від іноземців	LinkedIn + Facebook	Виконується	
	Просвіт-ництво	Топ-5 причин інвестувати в наш регіон	Наш регіон відкритий до співпраці	Лонгрід	Спільно з OBA	- Кількість переглядів - Кількість запитів на співпрацю	LinkedIn	Не розпочато	
Ком. ціль 3	Підвищення довіри серед регіональних ЗМІ та лідерів думок								

Шаблон комунікаційного плану для завантаження доступний [ТУТ](#).



3. ШАБЛОН БРЕНДБУКУ З ОГЛЯДОМ КЛЮЧОВИХ РОЗДІЛІВ

Розділ 1. Вступ / Призначення документа

Цей розділ передусім описує, навіщо та для кого створено брендбук, а також порядок його оновлення (ребрендинг). Наприклад, він визначає, що користувачами цього документа є не лише команда агенції

регіонального розвитку, але й партнери та підрядники. У питаннях ребрендингу варто вказати орієнтовну регулярність оновлення бренду та відповідальних осіб в організації.

Розділ 2. Місія, візія та цінності

Цей розділ дублює стратегічну ідею APP (місія, візія та цінності), вже закріплену в інших стратегічних документах (Стратегія APP, Комунікаційна стратегія APP). Важливо, щоб формулювання місії, візії та цінностей були єдині та послідовні в усіх документах. При їх оновленні в результаті періодичних стратегічних сесій (наприклад, раз на 3–5 років) необхідно переконатись, що відповідні зміни внесені у всі документи.

Розробка, формулювання й оновлення стратегічної ідеї відбувається внутрішньо, всередині команди APP через механізм обговорень (стратегічна сесія). При залученні зовнішніх експертів їхня роль може полягати у фасилітації / модерації обговорень та проведенні навчальних заходів. Однак важливо, щоб ключова робота здійснювалась безпосередньо командою APP з активним

залученням та лідерством керівника. Розробку стратегічної ідеї не віддають на аутсорс підрядникам.

У брендбуці місія, візія та цінності агенції регіонального розвитку наводяться для того, щоб надати стратегічну рамку бренду як креативному вираженню стратегічної ідеї. Це скеровує креативний пошук та пояснює, які сенси стоять за брендом організації.

Стратегічна ідея формулює:

- ▶ Місія — що ключове організація робить, чому і для кого існує;
- ▶ Візія — якого майбутнього вона прагне;
- ▶ Цінності — основоположні принципи, які визначають стиль роботи, поведінку та комунікацію.

Розділ 3. Ідентичність бренду (позиціювання та тональність)

Цей розділ пояснює контекст, в якому функціонує бренд APP — як він має сприйматися аудиторіями, у чому його унікальність, сила та стиль. Йдеться про зовнішню проєкцію організації — якою ми б хотіли її показувати іншим. Тому в цьому розділі говоримо про:

- ▶ Аудиторії — до кого має промовляти наш бренд;
- ▶ Позиціонування — диференціація агенції, чим вона відрізняється від інших;
- ▶ Тон голосу (Tone of Voice): як наш бренд говорить, наприклад — дружньо, експертно, формально, натхненно тощо.

Розділ 4. Логотип

Розділи 4–7 стосуються айдентики (графічного дизайну) та надають практичні інструменти та правила використання бренду APP у візуальних матеріалах.

- ▶ Основна версія логотипа;
- ▶ Горизонтальні / вертикальні варіанти;
- ▶ Одноколірні, інверсні версії;
- ▶ Варіанти на темному / світлому тлі;
- ▶ Мінімальні розміри;
- ▶ Охоронне поле;
- ▶ Неправильне використання (приклади).

Розділ 5. Кольорова палітра

- ▶ Основні корпоративні кольори (з кодами RGB / CMYK / HEX / Pantone);
- ▶ Додаткові кольори;
- ▶ Рекомендації щодо поєднання: домінантні й акцентні.

Розділ 6. Типографіка

- ▶ Основні шрифти (застосування: заголовки, підзаголовки, текст);
- ▶ Інструкції щодо кегля, міжрядкових інтервалів, стилів.
- ▶ Альтернативні шрифти (системні — для Word, Google Docs);

Розділ 7. Графічні елементи та візуальний стиль

- ▶ Іконки, патерни, рамки, фірмові форми;
- ▶ Стиль ілюстрацій (якщо використовуються);
- ▶ Фотостиль (які фото підходять: емоційні, документальні, динамічні);
- ▶ Правила композиції.

Розділ 8. Тон голосу та текстові стандарти

Цей розділ деталізує тон голосу APP, пояснюючи його на конкретних прикладах текстів. Тут вказують текстові стандарти (у вигляді інструкцій або шаблонів), зокрема

для соцмереж, пресрелізів, публічних виступів. Бажано також наводити порівняльні приклади правильного та неправильного tone of voice.

Розділ 9. Матеріали та приклади застосування бренду

Цей розділ містить графічні шаблони дизайну основних друкованих чи електронних матеріалів, а також корпоративної сувенірної продукції.

- ▶ Візитівки;
- ▶ Презентації;
- ▶ Соцмережеві шаблони (Facebook, Instagram) — аватари, заставки, різні дописи, тощо;
- ▶ Банери, постери, флайєри;
- ▶ Титульні листи документів;
- ▶ Мерч (футболки, значки, наклейки).

Розділ 10. Правила роботи з партнерами та брендами донорів

Цей розділ важливий для регулювання використання бренду при співпраці з іншими організаціями, зокрема для відповідності умовам грантів і технічним вимогам партнерів. Він регулює такі питання:

- ▶ Як ставити логотипи партнерів — розміри,

пропорції, відстані тощо;

- ▶ Які відступи використовувати;
- ▶ Приклади правильних / неправильних макетів.

Розділ 11. Файли для завантаження

Тут містяться файли та шаблони файлів, які можна завантажувати та, за необхідності, редагувати:

- ▶ Шаблони текстових та презентаційних файлів;

- ▶ Фірмові шрифти (якщо ліцензія дозволяє);
- ▶ Пакет логотипів;
- ▶ PSD/AI шаблони.

Розділ 12. Контакти та FAQ

- ▶ Контакт відповідального в APP за айдентику;
- ▶ Часті запитання (як можна адаптувати логотип, що робити у нестандартних випадках).



Міністерство розвитку
громад та територій
України



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation
Швейцарська Конфедерація

NIRAS