



ПОЛІСЬКИЙ ФОНД МІЖНАРОДНИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

# КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ

на 2026-2028 роки

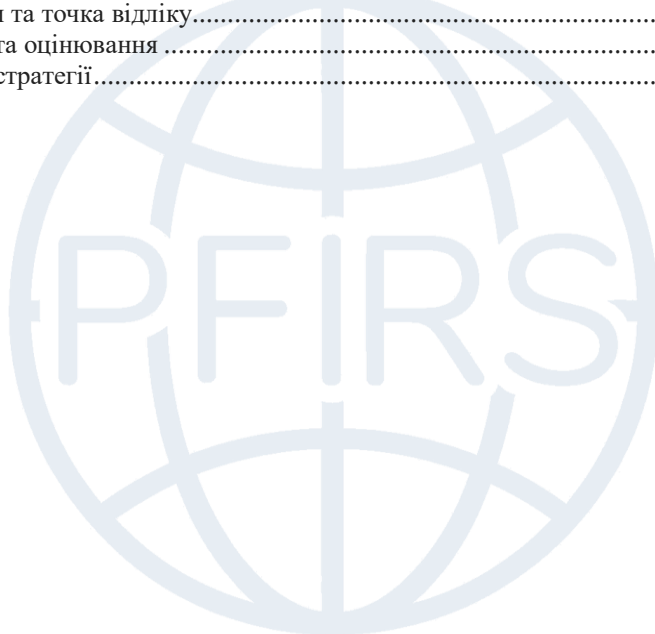
м. Чернігів – 2026

[pfirs.com](http://pfirs.com)

## ЗМІСТ

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Вступ .....</b>                                                              | <b>4</b>  |
| <b>1. Контекст та ключова ідея комунікаційної стратегії .....</b>               | <b>5</b>  |
| Коротка інформація про організацію, проекти, партнерства .....                  | 5         |
| Напрями діяльності та продукти Фонду .....                                      | 5         |
| Місія, девіз і цінності .....                                                   | 6         |
| Суспільна проблема та роль організації .....                                    | 6         |
| Головний комунікаційний виклик та ключова ідея комунікаційної стратегії .....   | 6         |
| <b>2. Цілі комунікаційної стратегії .....</b>                                   | <b>8</b>  |
| Стратегічні цілі організації .....                                              | 8         |
| Комунікаційні цілі організації .....                                            | 9         |
| Пріоритетність комунікаційних цілей .....                                       | 11        |
| Комунікаційні завдання .....                                                    | 11        |
| Критерії досягнення цілей .....                                                 | 13        |
| <b>3. Outputs, Outtakes, Outcomes, Impact .....</b>                             | <b>14</b> |
| <b>4. Цільові аудиторії .....</b>                                               | <b>16</b> |
| Обґрунтування вибору цільових аудиторій Фонду .....                             | 16        |
| Зв'язок переліку цільових аудиторій зі Стратегією Фонду .....                   | 17        |
| Обґрунтування вибору пріоритетних цільових аудиторій .....                      | 18        |
| Детальний опис пріоритетних аудиторій .....                                     | 18        |
| Зведена таблиця цільових аудиторій .....                                        | 20        |
| Наскрізні підходи щодо роботи з цільовими аудиторіями .....                     | 21        |
| <b>5. Модель COM-B .....</b>                                                    | <b>22</b> |
| Суть методу та що він дає цій стратегії .....                                   | 22        |
| Модель COM-B для пріоритетних цільових аудиторій .....                          | 23        |
| Модель COM-B для ЦА1 «Мешканці регіонів – громади України» .....                | 23        |
| Модель COM-B для ЦА2 «Державні органи та органи місцевого самоврядування» ..... | 24        |
| Модель COM-B для ЦА3 «Донори» .....                                             | 25        |
| <b>6. Канали комунікації .....</b>                                              | <b>25</b> |
| Логіка вибору каналів .....                                                     | 25        |
| Поточний стан і пріоритети розвитку каналів .....                               | 26        |
| PESO-модель: суть і що вона дає Фонду .....                                     | 26        |
| Таблиця каналів за PESO-моделлю .....                                           | 27        |
| <b>7. Контент .....</b>                                                         | <b>28</b> |
| Контент Фонду і його зв'язок із попередніми розділами .....                     | 28        |
| Формати контенту та логіка їх вибору .....                                      | 29        |
| Ключові меседжі .....                                                           | 29        |
| Стиль, настрій і тон голосу .....                                               | 31        |
| Типи контенту та їх поширення .....                                             | 31        |
| Підходи до виробництва контенту .....                                           | 32        |

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>8. Аналіз конкурентів і партнерів .....</b>                               | <b>33</b> |
| Логіка вибору організацій для аналізу.....                                   | 33        |
| Використання аналізу конкурентів і партнерів у комунікаційній політиці ..... | 35        |
| <b>9. Принципи кризової комунікації.....</b>                                 | <b>36</b> |
| Потреба в кризовій комунікації .....                                         | 36        |
| Випадки, що потребують кризової комунікації.....                             | 36        |
| Можливі типи репутаційних ризиків.....                                       | 37        |
| Базові принципи реагування та протокол дій.....                              | 37        |
| <b>10. Моніторинг, оцінювання та ресурси реалізації стратегії.....</b>       | <b>39</b> |
| Зв'язок розділу зі Стратегією Фонду та іншими розділами.....                 | 39        |
| Принципи та підходи до моніторингу і оцінювання .....                        | 39        |
| Показники результативності за комунікаційними цілями.....                    | 40        |
| Стартові показники та точка відліку.....                                     | 41        |
| Ритм моніторингу та оцінювання .....                                         | 41        |
| Ресурси реалізації стратегії.....                                            | 42        |



## Вступ

---

Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень понад два десятиліття працює як незалежний аналітичний центр, що поєднує регіональну укоріненість із національним масштабом діяльності. Заснований у Чернігові у 2004 році, Фонд пройшов шлях від локального інформаційного ресурсу до визнаного виробника аналітики, здатного впливати на суспільні процеси та формувати якісні рішення для громад і держави. Його головний нематеріальний актив – репутація професійного та неупередженого джерела експертизи, підтверджена більш ніж 60 реалізованими проєктами та сотнею досліджень.

В умовах війни організація продемонструвала гнучкість і стійкість, тимчасово розширивши діяльність у гуманітарній сфері, але зберігши аналітичне ядро. Сьогодні Фонд повертається до своєї профільної ролі – підтримки громад у плануванні відновлення та розвитку, аналітичного супроводу європейської інтеграції, моніторингу реформ та підготовки рекомендацій для органів влади. Його продукти – дослідження, policy papers, індекси, плани відновлення – стають інструментами для ухвалення обґрунтованих рішень.

Місія Фонду – підсилювати спільноти та інституції у прагненні до сталого інноваційного розвитку. Девіз «Досліджуємо, аналізуємо, інформуємо – заради кращого майбутнього!» та цінності професійності, незалежності, чесності й відкритості визначають тон усіх комунікацій. Проте проведений аналіз засвідчив розрив між внутрішньою ідентичністю організації та її зовнішнім сприйняттям: Фонд добре відомий серед донорів і партнерів, але лишається малопомітним для широкої громадськості та мешканців громад, яким він прагне допомогти.

Саме ця суперечність стала головним комунікаційним викликом. Низька впізнаваність обмежує можливості залучення громад, знижує ефективність рекомендацій та ускладнює фандрейзинг. Тому ключова ідея стратегії полягає у зміщенні акценту з процесу роботи на її результат: показувати не «дослідження», а конкретну користь для людей і громад. Експертиза лишається фундаментом довіри, але у публічному просторі вона має звучати як зрозумілий і відчутний внесок у життя спільнот.

Комунікаційна стратегія на 2026-2028 роки стає інструментом реалізації Стратегії розвитку Фонду. Вона безпосередньо операціоналізує стратегічну ціль «Розвиток зовнішніх відносин» та підсилює інші напрями – організаційний розвиток і програмну діяльність. Її завдання – зробити аналітичні продукти видимими, цінності – чутними, а роботу Фонду – зрозумілою для тих, хто найбільше потребує якісної експертизи. Таким чином, комунікація перетворюється на ключовий механізм зміцнення довіри, розширення партнерств і посилення впливу організації в суспільстві.

---

## 1. Контекст та ключова ідея комунікаційної стратегії

### Коротка інформація про організацію, проєкти, партнерства

Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень – незалежний недержавний аналітичний центр, заснований у 2004 році в Чернігові. Організація постала як інституція, що мала наповнювати регіональну та національну дискусію якісною експертизою й сприяти становленню громадянського суспільства через інтелектуальну та інформаційну підтримку демократичних перетворень, економічних реформ і європейської інтеграції України.

За понад двадцять років Фонд пройшов помітну еволюцію – від інформаційно-ресурсного центру місцевого рівня до визнаного аналітичного центру з національним масштабом діяльності. За цей час Фонд реалізував понад 60 проєктів і провів понад 100 досліджень. Серед напрацювань організації – власні методології, зокрема Індекс євроінтеграційного економічного поступу, який дозволяє вимірювати прогрес регіонів на шляху до європейських стандартів. Тривала дослідницька робота сформувала головний нематеріальний актив Фонду – репутацію фахового, неупередженого джерела аналітики та накопичену експертизу з питань регіонального розвитку.

Особливою рисою Фонду є його роль у розбудові аналітичної спроможності цілого сектору. Фонд є автором і координатором Асоціації регіональних аналітичних центрів, яка свого часу об'єднала аналітичні організації з 24 областей України. Це робить Фонд не лише виробником власної аналітики, а й вузлом мережі, здатним поширювати методології та стандарти якісної експертної роботи на загальнонаціональному рівні.

Повномасштабне вторгнення стало для Фонду серйозним випробуванням і водночас підтвердженням його організаційної гнучкості. Чернігівщина – прикордонний регіон, який одним із перших відчув наслідки війни. Фонд швидко адаптувався: тимчасово розширив діяльність на гуманітарну та психосоціальну підтримку населення громади, не згорнувши при цьому аналітичне ядро. Цей досвід засвідчив здатність організації зберігати стійкість і залишатися корисною спільноті навіть у кризових умовах.

Сьогодні Фонд свідомо повертається до своєї профільної ролі аналітичного центру. Гуманітарний напрям визначено як неперіоритетний, а фокус зміщено на те, що становить ключову компетенцію організації, – дослідження, аналітику та підтримку обґрунтованих рішень. Саме на цьому етапі – переходу від кризового реагування до системної аналітичної роботи – комунікація набуває стратегічного значення: вона має пояснити аудиторіям, ким є Фонд сьогодні та яку користь він створює.

### Напрями діяльності та продукти Фонду

На період 2026–2028 років Фонд зосереджується на кількох взаємопов'язаних напрямках роботи, які разом окреслюють його профіль як аналітичного центру:

- підтримка громад у плануванні відновлення та розвитку – розробка стратегій, планів і аналітичних обґрунтувань для громад, насамперед постраждалих від війни та прикордонних;
- європейська інтеграція – аналітичний супровід наближення регіонів до європейських стандартів, зокрема через інтегральні індекси та моніторинг прогресу;
- моніторинг соціально-економічних процесів і впливу реформ – регулярне відстеження змін і підготовка доказової бази для рішень;
- підготовка полісу paper та рекомендацій для органів влади різних рівнів;

- розвиток спроможності організацій громадянського суспільства та координація мережі регіональних аналітичних центрів.

Продукти Фонду – це дослідження, аналітичні записки, інтегральні індекси, полісу рарер, плани відновлення та розвитку, навчальні й методичні матеріали. Фонд співпрацює з міжнародними донорами, органами влади всіх рівнів, університетами, науковою спільнотою та мережею партнерських аналітичних центрів. Така палітра напрямів і партнерств означає, що Фонд має широке коло аудиторій – від донорів та органів влади до мешканців громад, – і кожна з них потребує власної логіки комунікації.

## Місія, девіз і цінності

**Місія** Поліський Фонд – це команда, яка підсилює спільноти та інституції в прагненні до сталого інноваційного розвитку.

**Девіз** Досліджуємо, аналізуємо, інформуємо – заради кращого майбутнього!

**Цінності** Професійність, незалежність, чесність, відповідальність, повага, відкритість, співпраця.

Місія, девіз і цінності – це не декларативні формули, а джерело тону всіх комунікацій Фонду. Водночас затверджена Стратегія розвитку прямо фіксує, що сьогодні концептуальні засади Фонду «слабо використовуються за межами організації»: вони відомі команді, але майже не звучать у публічному просторі. Це перший сигнал того, що між реальною ідентичністю Фонду та її зовнішнім сприйняттям існує розрив, який має закрити комунікаційна стратегія.

## Суспільна проблема та роль організації

Українські громади, особливо в постраждалих від війни та прикордонних регіонах, потребують якісного, доказового аналізу й обґрунтованих рішень для відновлення та розвитку, але часто не мають для цього достатньої експертної підтримки. Водночас публічна політика на місцевому й регіональному рівні не завжди спирається на дані та залучення громадян. Це створює ризик неефективних або непрозорих рішень саме там, де ціна помилки найвища, – у громадах, які відновлюються після руйнувань і мають обмежені ресурси.

Поліський фонд відповідає на цю проблему, перетворюючи незалежну експертизу на практичний інструмент розвитку громад: розробляє стратегії та плани відновлення, проводить дослідження та моніторинги, готує рекомендації для органів влади, посилює спроможність громадського сектору. Унікальність Фонду полягає у поєднанні глибокої регіональної укоріненості (розуміння конкретних громад зсередини) з національним масштабом, який забезпечує мережа регіональних аналітичних центрів. Ця комбінація – рідкісна: більшість аналітичних організацій працює або суто локально, або суто на національному рівні.

## Головний комунікаційний виклик та ключова ідея комунікаційної стратегії

Опис організації вище показує Фонд зі сформованою експертизою, перевіреною репутацією та чіткими цінностями. Проте затверджена Стратегія розвитку та проведена оцінка потенціалу Фонду фіксують ключову суперечність, яка визначає весь зміст цієї комунікаційної стратегії.

### Ключовий комунікаційний виклик

Фонд має міцну репутацію фахової інституції серед тих, хто знає його роботу зблизка (партнерів, донорів і органів влади), але залишається маловідомим серед широкої громадськості та мешканців громад, заради яких він, власне, і працює.

Ця суперечність не випадкова, вона логічно випливає з історії та природи Фонду.

По-перше, понад двадцять років організація розвивалася як експертна інституція, орієнтована на фахові аудиторії, її продукти за визначенням говорять мовою експертизи, а не мовою широкого загалу.

По-друге, сама назва організації та її аналітичні продукти сприймаються як «складні» та «не для пересічної людини».

По-третє, Стратегія Фонду прямо визнає, що концептуальні засади Фонду слабо проявлені назовні, а присутність у сучасних цифрових каналах донедавна була мінімальною. Як наслідок, цінність, яку Фонд реально створює для громад, лишається невидимою для самих громад.

Чому саме цей виклик обрано головним для комунікаційної стратегії. Даний виклик безпосередньо загрожує реалізації Стратегії розвитку Фонду на 2026-2028 роки. Стратегія ставить за пріоритет роботу з громадами, відновлення та розвиток регіонів, але громада не звернеться по підтримку до організації, про яку не знає або якій не довіряє. Низька впізнаваність обмежує і фандрейзинг (донори цінують організації з видимим суспільним мандатом), і вплив на політику (рекомендації лунають переконливіше, коли за ними стоїть впізнаваний авторитет). Таким чином, подолання розриву між фаховою репутацією та публічною впізнаваністю – це не одне з багатьох комунікаційних завдань, а передумова успіху всієї Стратегії.

Виходячи з означеної ключової суперечності можна сформулювати ключову ідею комунікаційної стратегії.

### Ключова ідея стратегії

Показувати не «дослідження», а результат експертизи для людей і громад. Експертиза лишається фундаментом довіри, але на поверхні комунікації – конкретна, видима та зрозуміла користь. Дві ключові вимоги до всіх матеріалів: компетентність («ми знаємо, як, оскільки досліджуємо це понад 20 років») і корисність («наша робота змінює життя громад на краще»).

Як ключова ідея дозволить подолати головний комунікаційний виклик. Фонд досі говорив переважно про процес своєї роботи, а не про її результат для конкретної людини. Ключова ідея усуває цю причину безпосередньо: вона зміщує акцент комунікації з того, **ЩО** Фонд робить (дослідження), на те, **ЗАРАДИ ЧОГО** він це робить (зрозуміліше місцеве самоврядування, краще сплановане відновлення, ближча Європа, обґрунтованіша політика). Це переклад мови експертизи на мову користі – саме той бар'єр, який відділяє Фонд від широкої аудиторії.

Як саме ідея допомагає подолати виклик. Ключова ідея діє одночасно у двох площинах. Перша – компетентність: вона не відкидає експертну репутацію, а використовує її як доказ («наша робота надійна, оскільки ми досліджуємо це понад 20 років»). Це зберігає довіру фахових аудиторій, які вже цінують Фонд. Друга – корисність: вона робить цю саму експертизу

зрозумілою та відчутною для громад, показуючи її через конкретні зміни в житті людей. Поєднання двох блоків означає, що Фонд не обирає між «бути фаховим» і «бути зрозумілим» – він лишається фаховим, але стає видимим. Саме так розрив між репутацією та впізнаваністю закривається: не зниженням планки експертизи, а зміною оптики комунікації.

Практичний наслідок для комунікаційної стратегії. Ключова ідея стає критерієм для кожного подальшого рішення в цьому документі – від вибору цільових аудиторій і каналів до форматів контенту та тону. Якщо комунікаційний продукт показує лише процес («ми провели дослідження»), він не відповідає ключовій ідеї; якщо він показує результат і користь («завдяки аналітиці громада ухвалила кращий план відновлення») – відповідає. Решта розділів стратегії послідовно розгортають цю ідею: розділ 2 переводить її в комунікаційні цілі, розділи 4-5 – у роботу з аудиторіями, розділи 6-7 – у канали та контент.

## 2. Цілі комунікаційної стратегії

### Стратегічні цілі організації

Згідно із затвердженою Стратегією розвитку на 2026-2028 роки, Фонд рухається за трьома стратегічними цілями, кожна з яких розгортається в оперативні цілі. Нижче подано повну структуру – це дає змогу побачити, до яких саме стратегічних і оперативних цілей може прив'язуватися комунікаційна стратегія.

**Стратегічна ціль 1. Організаційний розвиток.** Зміцнення внутрішньої спроможності та стійкості Фонду. Оперативні цілі:

- 1.1. Встановити концептуальні засади організації (місія, бачення, цінності та їх практичне використання).
- 1.2. Зміцнити систему управління організацією.
- 1.3. Встановити систему розвитку кадрового потенціалу та залучення нових членів організації.

**Стратегічна ціль 2. Зміцнення програмної діяльності.** Підвищення якості та результативності проєктів та аналітичних продуктів. Оперативні цілі:

- 2.1. Запровадити інклюзивний підхід до розробки проєктів організації.
- 2.2. Впровадити систему моніторингу та оцінки результатів діяльності організації та проєктів (MEL).
- 2.3. Зміцнити потенціал команди та розвинути культуру навчання та інновацій.
- 2.4. Розвинути портфель продуктів організації, зокрема продуктів із впливом на місцеву, регіональну та державну політику.

**Стратегічна ціль 3. Розвиток зовнішніх відносин.** Посилення позицій Фонду в зовнішньому середовищі. Оперативні цілі:

- 3.1. Здійснити аналіз зовнішнього середовища організації для позиціонування та брендування.
- 3.2. Відновити партнерські відносини та розвивати мережеву співпрацю з аналітичними ОГС.
- 3.3. Зміцнити відносини організації з донорськими структурами.
- 3.4. Налагодити комунікацію організації з громадами та громадськістю.

## Взаємозв'язок комунікаційної стратегії зі стратегічними та оперативними цілями Фонду

Комунікаційна стратегія не є відокремленим документом, а виступає інструментом реалізації затвердженої Стратегії розвитку. Її зв'язок із цілями Фонду має три рівні.

По-перше, на рівні стратегічних цілей комунікаційна стратегія безпосередньо операціоналізує Стратегічну ціль 3 «Розвиток зовнішніх відносин»: усі чотири оперативні цілі цього напрямку є за своєю суттю комунікаційними та не можуть бути досягнуті без системної комунікаційної роботи. Саме тому комунікаційна стратегія є основним механізмом виконання Стратегічної цілі 3.

По-друге, комунікаційна стратегія підтримує і дві інші стратегічні цілі, хоча й опосередковано. Стратегічну ціль 2 «Зміцнення програмної діяльності» вона підсилює через оперативну ціль 2.4: аналітичні продукти, які мають вплив на політику, досягають цього впливу лише тоді, коли вони побачені та зрозумілі цільовим аудиторіям, а це завдання комунікації. Стратегічну ціль 1 «Організаційний розвиток» комунікаційна стратегія підтримує через оперативну ціль 1.1: концептуальні засади Фонду (місія, бачення, цінності) потребують не лише затвердження, а й практичного використання назовні, і саме комунікація робить їх чутними поза організацією.

По-третє, на рівні оперативних цілей кожне комунікаційне завдання цієї стратегії прив'язане до конкретної оперативної цілі та відповідного завдання Оперативного плану впровадження Стратегії. Це забезпечує простежуваність: будь-яка комунікаційна активність може бути зведена до затвердженого планового документа Фонду. Детальну прив'язку подано нижче в підрозділі «Комунікаційні завдання».

### Ключовий зв'язок

Комунікаційна стратегія є основним інструментом реалізації Стратегічної цілі 3 і водночас підсилювачем стратегічних цілей 1 і 2: вона перетворює внутрішню спроможність та аналітичні продукти Фонду на видимий зовнішній результат.

## Комунікаційні цілі організації

На основі стратегічних та оперативних цілей Фонду, а також головного комунікаційного виклику (розділ 1) сформульовано чотири ключові цілі даної комунікаційної стратегії.

### Цілі комунікаційної стратегії

1. Впізнаваність і довіра серед громад та широкої громадськості.
2. Міцні відносини з донорами та підтримка фандрейзингу.
3. Вплив на політику та зміцнення експертної репутації.
4. Видимість аналітичних продуктів та експертизи.

## Обґрунтування вибору цілей комунікаційної стратегії

Вибір цілей проводився на основі поєднання трьох чинників:

- головний комунікаційний виклик Фонду (сильна фахова репутація за низької впізнаваності серед широкої громадськості);
- ключова ідея комунікаційної стратегії (показувати не «дослідження», а результат експертизи для людей і громад);

- обмежені ресурси (фактично один комунікаційний менеджер, тому цілей має бути небагато і вони мають бути сфокусованими).

Ціль 1 (впізнаваність і довіра серед громад) безпосередньо відповідає на головний виклик – саме розрив між репутацією та впізнаваністю є проблемою, яку необхідно усунути насамперед. Ціль 2 (відносини з донорами) забезпечує фінансову стійкість, без якої неможлива жодна інша діяльність. Ціль 3 (вплив на політику та експертна репутація) зберігає те, що вже є сильною стороною Фонду, і не дає репутаційному капіталу знецінитися. Ціль 4 (видимість продуктів) є наскрізною: вона обслуговує всі попередні цілі, так як аналітичні продукти – це спільний «матеріал» комунікації і з громадами, і з донорами, і з владою.

Разом ці чотири цілі покривають усі ключові напрями зовнішніх відносин Фонду та не дублюють одна одну. Вони першочергові, оскільки кожна або усуває наявну проблему (Ціль 1), або захищає критичний ресурс – фінансування (Ціль 2) чи репутацію (Ціль 3), або забезпечує інші цілі (Ціль 4).

Зв'язок зі ключовою ідеєю прямий: усі чотири цілі є різними проявами одного підходу – «результат експертизи для людей». Ціль 1 показує цей результат громадам, Ціль 3 – органам влади, Ціль 2 – донорам, а Ціль 4 забезпечує, щоб сам результат був придатний для комунікації. Подолання ключового виклику відбувається саме через Ціль 1, тоді як решта цілей не дають цьому подоланню відбутися коштом наявних сильних сторін Фонду.

Нарешті, комунікаційні цілі підсилюють загальні цілі Фонду: Ціль 1 і частково Ціль 3 реалізують Стратегічну ціль 3; Ціль 2 підтримує фінансову стійкість, закладену в Стратегічній цілі 1; Ціль 4 робить видимими продукти, що створюються в межах Стратегічної цілі 2. Таким чином досягнення комунікаційних цілей є водночас просуванням Фонду до його стратегічних цілей.

Нижче детально розкрито бачення на три роки та зв'язок зі стратегічною метою по кожній комунікаційній цілі.

### **Ціль 1. Впізнаваність і довіра серед громад та широкої громадськості**

За 3 роки: Фонд відомий і має позитивний імідж серед громад; забезпечено регулярне висвітлення в регіональних медіа та присутність у цифрових каналах; Фонд представлений у фізичному просторі пріоритетних громад. Підсилює стратегічну ціль 3 (оперативна ціль 3.4) і безпосередньо відповідає на головний комунікаційний виклик.

### **Ціль 2. Міцні відносини з донорами та підтримка фандрейзингу**

За 3 роки: комунікація системно підтримує диверсифікацію фінансування; Фонд має репутацію прозорості та спроможної організації серед донорів в Україні та закордонних донорських інституцій. Підсилює стратегічну ціль 3 (операційна ціль 3.3) та фінансову стійкість, закладену в стратегічній цілі 1.

### **Ціль 3. Вплив на політику та зміцнення експертної репутації**

За 3 роки: Фонд лишається впливовим експертним голосом для органів влади та ОМС; впроваджено методологію адвокаційної діяльності. Підсилює стратегічну ціль 2 (операційна ціль 2.4), забезпечуючи політичний вплив аналітичних продуктів.

### **Ціль 4. Видимість аналітичних продуктів та експертизи**

За 3 роки: кожен продукт Фонду проходить повний комунікаційний цикл. Наскрізна ціль: обслуговує цілі 1, 2 і 3, підсилює стратегічну ціль 2 (операційна ціль 2.4).

## Пріоритетність комунікаційних цілей

Цілі комунікаційної стратегії впорядковано за пріоритетністю. Порядок відображає логіку «спочатку усунути проблему, потім захистити ресурси, потім підсилити наявні сильні сторони».

Розподіл фокусу комунікаційних зусиль:

|                             |             |                     |
|-----------------------------|-------------|---------------------|
| Ціль 1. Громади             | <div></div> | головний пріоритет  |
| Ціль 2. Донори              | <div></div> | висока важливість   |
| Ціль 3. Вплив на політику   | <div></div> | середній фокус      |
| Ціль 4. Видимість продуктів | <div></div> | наскрізна підтримка |

Ціль 1 на першому місці, оскільки саме вона усуває головний комунікаційний виклик Фонду – низьку впізнаваність серед громадськості. Це проблема, а не просто можливість, тому вона має найвищий пріоритет і отримує найбільший фокус зусиль.

Ціль 2 на другому місці, оскільки стосується фінансової стійкості: без диверсифікованого фінансування Фонд не зможе реалізувати ні комунікаційну стратегію, ні будь-яку іншу діяльність. Вона стоїть після Цілі 1, оскільки відносини з донорами вже частково налагоджені, це радше підтримка наявного, ніж усунення гострої проблеми.

Ціль 3 на третьому місці, оскільки експертний вплив на політику та репутація серед органів влади – це наявна сильна сторона Фонду. Її завдання не побудувати з нуля, а зберегти та не дати знецінитися, тому фокус помірний.

Ціль 4 на четвертому місці не тому, що вона найменш важлива, а тому, що вона наскрізна: видимість продуктів є радше інструментом досягнення цілей 1-3, ніж окремим напрямом. Вона отримує менший фокус, оскільки реалізується «всередині» інших цілей через спільний контент.

Практичний наслідок такого впорядкування полягає в тому, що за обмежених ресурсів в разі конфлікту пріоритетів перевага надається завданням вищої цілі. Це орієнтир для щоденного та щоквартального планування.

## Комунікаційні завдання

Кожне комунікаційне завдання впливає з конкретної комунікаційної цілі та водночас корелює із завданням Оперативного плану впровадження Стратегії організації. Завдання згруповано за цілями, яким вони служать (у дужках подано номер відповідного завдання Оперативного плану):

### Завдання для Цілі 1 (впізнаваність і довіра серед громад)

- Запустити та розвинути цифрові канали комунікації – Telegram та Instagram, системно оживити Facebook, забезпечити англomовні матеріали. Впливає з Цілі 1: без присутності в каналах громад впізнаваність недосяжна (корелює із завданням 3.4.1).
- Створити серію інформаційних матеріалів, що простою мовою пояснюють суть і користь роботи Фонду. Впливає з Цілі 1: знижує бар'єр розуміння для широкої аудиторії (корелює із завданням 3.4.1).

- Розробити та впровадити плани комунікації для 5-7 цільових груп широкої громадськості (завдання 3.4.1). Впливає з Цілі 1: робить роботу з громадськістю системною.
- Забезпечити присутність Фонду у фізичному просторі громад – інформаційні центри / креативні простори (завдання 3.4.3). Впливає з Цілі 1: додає офлайн-вимір довіри.

#### Завдання для Цілі 2 (відносини з донорами)

- Підтримати фандрейзинг – індивідуальні плани комунікації з донорами, оновлений «пакет матеріалів про Фонд» (завдання 3.3.1). Впливає з Цілі 2: безпосередньо обслуговує відносини з донорами.

#### Завдання для Цілі 3 (вплив на політику та експертна репутація)

- Побудувати медійну присутність у регіональних і національних ЗМІ; розробити сценарії співпраці (завдання 3.4.4). Впливає з Цілі 3: медіа підтверджують експертний авторитет Фонду.
- Супроводити перезапуск Асоціації регіональних аналітичних центрів (завдання 3.2.2). Впливає з Цілі 3: мережа АРАЦ підсилює експертний голос Фонду.

#### Завдання для Цілі 4 (видимість аналітичних продуктів)

- Забезпечити комунікаційний супровід аналітичних продуктів, policy paper і моніторингових звітів (завдання 2.4.2). Впливає з Цілі 4: робить продукти видимими для аудиторій.

#### Наскрізні завдання (обслуговують усі цілі)

- Розробити та впровадити коди бренду: бренд-бук, візуальну айдентику та систему меседжів, єдині для всіх каналів і регіонів (завдання 3.1.3). Обслуговує всі цілі: задає єдину форму комунікації.
- Запровадити дослідження сприйняття Фонду стейкхолдерами як інструмент вимірювання (завдання 3.1.2). Обслуговує всі цілі: дає зворотний зв'язок для коригування.

| Комунікаційна ціль                               | Комунікаційне завдання                                                                                     | Оперативний план |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Ціль 1. Впізнаваність і довіра серед громад      | Запустити та розвинути цифрові канали (Telegram, Instagram, Facebook, англомовні матеріали)                | 3.4.1            |
|                                                  | Створити серію пояснювальних матеріалів простою мовою про роботу Фонду                                     | 3.4.1            |
|                                                  | Розробити та впровадити плани комунікації для 5–7 цільових груп громадськості                              | 3.4.1            |
|                                                  | Забезпечити присутність Фонду у фізичному просторі громад (інформаційні центри / креативні простори)       | 3.4.3            |
| Ціль 2. Відносини з донорами та фандрейзинг      | Підтримати фандрейзинг – індивідуальні плани комунікації з донорами, оновлений «пакет матеріалів про Фонд» | 3.3.1            |
| Ціль 3. Вплив на політику та експертна репутація | Побудувати медійну присутність у регіональних і національних ЗМІ; розробити сценарії співпраці             | 3.4.4            |
|                                                  | Супроводити перезапуск Асоціації регіональних аналітичних центрів                                          | 3.2.2            |

| Комунікаційна ціль                      | Комунікаційне завдання                                                                          | Оперативний план |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Ціль 4. Видимість аналітичних продуктів | Забезпечити комунікаційний супровід аналітичних продуктів, policy paper і моніторингових звітів | 2.4.2            |
| Наскрізні (усі цілі)                    | Розробити та впровадити коди бренду: бренд-бук, візуальну айдентику та систему меседжів         | 3.1.3            |
|                                         | Запровадити дослідження сприйняття Фонду стейкхолдерами як інструмент вимірювання               | 3.1.2            |

Як видно з групування, завдання комунікаційної стратегії корелюють переважно із завданнями Стратегічної цілі 3 Оперативного плану (3.1.2, 3.1.3, 3.2.2, 3.3.1, 3.4.1, 3.4.3, 3.4.4), а також із завданням 2.4.2 Стратегічної цілі 2. Це підтверджує, що комунікаційна стратегія є інструментом виконання затвердженого Оперативного плану, а не паралельним документом.

## Критерії досягнення цілей

Цей підрозділ описує, за якими ознаками Фонд розумітиме, що комунікаційні цілі досягаються. Він задає логіку оцінювання; конкретні метрики, інструменти та періодичність вимірювання деталізовано в розділі 10, а очікувані результати – в розділі 3 (логіка Outputs-Outtakes-Outcomes-Impact).

Загальний принцип: ціль вважається досягнутою не тоді, коли виконано активності, а тоді, коли змінилася поведінка чи сприйняття цільових аудиторій. Тому критерії сформульовано на рівні результату, а не зусиль.

### Критерії для Цілі 1 (впізнаваність і довіра серед громад)

Зростання обізнаності про Фонд серед мешканців пріоритетних громад за даними дослідження сприйняття стейкхолдерами; зростання аудиторії та залученості в цифрових каналах; регулярна присутність Фонду в регіональних медіа з нейтральною або позитивною тональністю; поява звернень і запитів від громад.

### Критерії для Цілі 2 (відносини з донорами)

Збереження та розширення кола донорів; позитивний зворотний зв'язок донорів щодо прозорості та звітності Фонду; регулярність комунікації з пріоритетними донорами за внутрішнім обліком; готовність донорів рекомендувати Фонд.

### Критерії для Цілі 3 (вплив на політику та експертна репутація)

Звернення органів влади та ОМС до Фонду по експертизу; цитування продуктів і коментарів Фонду в медіа та фахових середовищах; врахування рекомендацій Фонду в рішеннях; стабільна присутність Фонду як експертного голосу.

### Критерії для Цілі 4 (видимість аналітичних продуктів)

Частка продуктів Фонду, що пройшли повний комунікаційний цикл (анонс, пояснювальні матеріали, публікація, поширення); охоплення та цитованість продуктів; перетворення складної аналітики на формати, зрозумілі цільовим аудиторіям.

Вимірювання за всіма критеріями спирається на інструменти, передбачені Оперативним планом, насамперед дослідження сприйняття стейкхолдерами (завдання 3.1.2) та щоквартальний медіамоніторинг (завдання 3.4.4). Періодичність і відповідальних описано в розділі 10.

### 3. Outputs, Outtakes, Outcomes, Impact

Модель Outputs-Outtakes-Outcomes-Impact (OOOI) розрізняє чотири рівні результатів комунікації. Підхід, коли значна кількість публікацій сприймається як успіх, тут стає неможливою: публікації розглядають лише як Outputs, найнижчий рівень. Реальна цінність комунікації виникає на двох верхніх рівнях: Outcomes (аудиторія щось зробила) та Impact (середовище довкола Фонду змінилося).

Розрізнення цих рівнів дає Фонду кілька практичних переваг.

- **Реалістичне планування.** Команда заздалегідь бачить, що між «зробленим» і «впливом» лежать ще два рівні. Це знижує ризик хибних очікувань, наприклад, що один пресреліз дасть зміну політики.
- **Якісніше оцінювання.** Замість єдиного питання «що ми зробили?» з'являються чотири: що створено, чи побачили, чи спрацювало, що змінилося в системі. На кожне з них відповідає свій тип даних – від аналітики каналів до дослідження сприйняття стейкхолдерами.
- **Прозорість для донорів.** Донори дедалі частіше очікують звітування саме за результатами, а не за активностями. OOOI дає готову рамку для такої комунікації та добре поєднується з логічними моделями донорських звітів.
- **Діагностика проблем.** Якщо Outputs виконано, а Outtakes не зростають – проблема в каналі чи форматі; якщо Outtakes є, а Outcomes немає – проблема в самому меседжі чи в його відповідності аудиторії. OOOI підказує, де саме шукати причину.
- **Кращі рішення про ресурси.** За обмеженого ресурсу одного комунікаційного менеджера логіка OOOI підказує: краще менше Outputs, але з продуманим шляхом до Outcomes, ніж багато Outputs «у нікуди».

Таблиця охоплює всі десять комунікаційних завдань стратегії в тому порядку, що і у зведеній таблиці розділу 2 (за цілями). Кожен рядок – це шлях від створеного матеріалу до системного впливу. Якщо комунікація зупиняється на Outputs (просто «зробили контент»), вона не виконує своєї функції. Цінність виникає на рівні Outcomes та Impact.

| Завдання                               | Outputs (що створено)                                                                                | Outtakes (що побачили)                                                           | Outcomes (яку дію вчинили)                                    | Impact (вплив на систему)                                                 |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Ціль 1. Цифрові канали комунікації     | Запущені Telegram та Instagram; оживлений Facebook; англомовні матеріали на сайті                    | Зростання аудиторії нових каналів; впізнаваність Фонду в цифровому просторі      | Аудиторія підписується, реагує, поширює, звертається до Фонду | Фонд має власну сталу медіа-присутність – основу впізнаваності в регіонах |
| Ціль 1. Серія пояснювальних матеріалів | Інфографіка та пояснювальні матеріали простою мовою про відновлення, децентралізацію, євроінтеграцію | Перегляди та збереження матеріалів; зрозумілість підтверджена реакцією аудиторії | Громади та ОМС використовують матеріали у своїй роботі        | Зростає суспільне розуміння тем, якими опікується Фонд                    |

| Завдання                                              | Outputs (що створено)                                                                                                                      | Outtakes (що побачили)                                                        | Outcomes (яку дію вчинили)                                                            | Impact (вплив на систему)                                                           |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Ціль 1. Плани комунікації з 5-7 цільовими групами     | 5- планів комунікації для груп широкої громадськості                                                                                       | Охоплення цільових груп; зворотний зв'язок від них                            | Представники цільових груп долучаються до подій і програм Фонду                       | Фонд має ширше та якісніше коло прихильників і учасників                            |
| Ціль 1. Присутність у фізичному просторі громад       | Концепція та 3 пілотні інформаційні центри / креативні простори в пріоритетних громадах                                                    | Відвідуваність просторів; локальна обізнаність про Фонд                       | Мешканці громад звертаються до Фонду, долучаються до активностей                      | Фонд укорінений у громадах не лише онлайн, а й офлайн                               |
| Ціль 2. Комунікація з донорами та фандрейзинг         | Індивідуальні плани комунікації для пріоритетних донорів; дайджест результатів; оновлений «пакет матеріалів про Фонд», зокрема англомовний | Відкриття дайджесту; реакція та позитивний зворотний зв'язок донорів          | Донори продовжують і розширюють співпрацю, рекомендують Фонд                          | Диверсифіковане та стійкіше фінансування Фонду                                      |
| Ціль 3. Медійна присутність                           | Пресрелізи, експертні коментарі, 5 сценаріїв співпраці зі ЗМІ, фактологічні довідки                                                        | Кількість і тональність згадок за даними щоквартального медіамоніторингу      | ЗМІ самостійно звертаються до Фонду по коментар; цитують його експертів               | Фонд сприймається як авторитетне джерело експертизи про регіони                     |
| Ціль 3. Комунікаційний супровід перезапуску АРАЦ      | Спільні комунікаційні матеріали мережі, пріоритети, план розвитку АРАЦ; супровід 3 зустрічей                                               | Активність учасників мережі; зростання спільної видимості АРАЦ                | Учасники мережі діють як спільний експертний голос; Фонд утверджується як координатор | Регіональний експертний голос України звучить системно та узгоджено                 |
| Ціль 4. Комунікаційний супровід аналітичних продуктів | Анонси, інфографіка, експертні публікації за кожним продуктом, policy paper і моніторинговим звітом                                        | Охоплення публікацій; цитування результатів науковою та експертною спільнотою | Органи влади та партнери враховують результати в рішеннях                             | Аналітика Фонду впливає на місцеву та регіональну політику та фаховий діалог        |
| Наскрізне. Коди бренду                                | Бренд-бук, візуальна айдентика, система меседжів – єдині для всіх каналів і регіонів                                                       | Впізнаваність візуального стилю Фонду серед усіх аудиторій                    | Аудиторії впізнають Фонд за стилем; команда послідовно використовує бренд             | Фонд має сильний, упізнаваний бренд як основу всіх інших комунікаційних результатів |
| Наскрізне. Дослідження сприйняття стейкхолдерами      | Точка відліку (2026) і повторний вимір (2027): звіти з показниками сприйняття                                                              | Команда та Рада Фонду отримують доказові дані про сприйняття                  | Стратегію коригують на основі даних; виявлені розриви усуваються                      | Комунікація Фонду стає доказовою та керованою на основі зворотного зв'язку          |

Аналіз завдань комунікаційної стратегії крізь призму ОООІ дозволяє побачити загальні закономірності, які важливі для планування та оцінювання комунікації Фонду:

1. **Цінність Фонду виникає переважно на рівні Outcomes та Impact.** Жодне з десяти завдань не вичерпується створенням контенту. Усі вони ведуть до конкретних дій аудиторій – підписки та поширення (Цілі 1), продовження донорської співпраці (Ціль 2), звернень ЗМІ та органів влади по експертизу (Цілі 3, 4), використання продуктів для рішень – і далі до системних змін: упізнаваності в регіонах, диверсифікованого фінансування, впливу на політику, фахового діалогу. Це означає, що оцінювання комунікації Фонду має зосереджуватися саме на верхніх рівнях, а не на кількості публікацій.
2. **Outputs корелюють із Цілями 1 і 4, Impact – з Цілями 2 і 3.** Завдання Цілі 1 (громади) та Цілі 4 (видимість продуктів) мають вимірювані Outputs – нові канали, серії матеріалів, плани комунікації, інформаційні центри. Завдання Цілей 2 (донори) і 3 (вплив на політику) натомість оцінюються переважно за якісним Impact: чи донори продовжують співпрацю, чи Фонд лишається впливовим експертним голосом. Тому інструменти вимірювання різняться: для Цілей 1 і 4 – аналітика каналів і медіамоніторинг, для Цілей 2 і 3 – дослідження сприйняття стейкхолдерами та внутрішній облік взаємодій.
3. **Наскрізні завдання – це «кисень» для всіх інших.** Двоє наскрізних завдань (коди бренду та дослідження сприйняття) самі по собі не дають видимого впливу для зовнішніх аудиторій. Але без них інші вісім завдань працюють гірше: без бренд-буку – фрагментована видимість, без дослідження – відсутній зворотний зв'язок. Це означає, що ці завдання не можна відкладати «на потім», навіть якщо вони здаються службовими.
4. **Найдовший шлях від Output до Impact у завдань, що формують довіру.** Завдання, пов'язані з довірою (присутність у громадах, репутація серед донорів, експертний голос), дають Impact повільніше за ті, що дають видиме охоплення. Це нормально для аналітичного центру: довіра накопичується. Практичний наслідок – реалістичні строки оцінювання: показники охоплення можна знімати щомісяця, а показники довіри та впливу – у річному циклі через дослідження сприйняття.

#### Головний висновок

Сукупно десять завдань стратегії покривають усі чотири рівні ОООН для кожної з пріоритетних аудиторій Фонду. Це означає, що стратегія є збалансованою: вона працює не на показову активність, а на вимірюваний результат і системний вплив.

## 4. Цільові аудиторії

### Обґрунтування вибору цільових аудиторій Фонду

Перелік цільових аудиторій доцільно сформулювати як комунікаційний «зріз» переліку цільових груп та бенефіціарів, який міститься у Стратегії розвитку Фонду на 2026-2028 роки. Усі наведені нижче цільові аудиторії представлені в Стратегії як суб'єкти, з якими Фонд так чи інакше взаємодіє:

1. Мешканці громад.
2. Органи влади та ОМС.
3. Донори.
4. Партнери.
5. Наукова та експертна спільнота.

6. Громадянське суспільство.
7. Міжнародна спільнота.
8. Журналісти та ЗМІ.
9. Молодь.

Три перші цільові аудиторії є пріоритетними, інші – аудиторії підтримки та підсилення.

Вказані цільові аудиторії доцільно згрупувати за логікою взаємодії: мотивацією, очікуваною дією, каналами та меседжами. Це дозволить оптимізувати комунікаційну роботу без втрати її ефективності:

- **бенефіціари роботи Фонду** – мешканці громад (ЦА1) як кінцеві адресати результатів експертизи; молодь (ЦА9) як окрема група з власною логікою залучення;
- **ті, хто ухвалює рішення на основі експертизи Фонду** – державні органи та ОМС (ЦА2); журналісти та ЗМІ (ЦА8) як підсилювач експертного голосу;
- **ті, хто ресурсно та репутаційно підтримує Фонд** – донори (ЦА3); партнери, зокрема мережа АРАЦ (ЦА4); міжнародна спільнота (ЦА7);
- **фахове середовище, у якому Фонд працює** – наукова та експертна спільнота (ЦА5); громадянське суспільство (ЦА6).

Жоден із сегментів не дублює інший за роллю: попри те, що деякі групи можуть перетинатися (наприклад, експерт може бути водночас представником ОМС), їх комунікаційні логіки різні, різна мотивація, очікувана дія, канали та меседжі. Тому виправдано працювати з ними окремо.

### Зв'язок переліку цільових аудиторій зі Стратегією Фонду

Дев'ять сегментів напряму корелюють зі Стратегією розвитку Фонду на 2026-2028 роки, причому з усіма трьома її стратегічними цілями.

Стратегічна ціль 3 «Розвиток зовнішніх відносин» прямо адресує чотири з дев'яти аудиторій: оперативна ціль 3.2 (мережева співпраця) – аудиторію ЦА4 «Партнери»; ОЦ 3.3 (відносини з донорами) – аудиторію ЦА3 «Донори»; ОЦ 3.4 (комунікація з громадами та громадськістю) – аудиторії ЦА1 «Мешканці громад» та ЦА6 «Громадянське суспільство»; а ОЦ 3.1 (позиціонування та брендування) – усі дев'ять, оскільки позиціонування є наскрізним. Це означає, що сегментація комунікаційної стратегії безпосередньо забезпечує виконання Стратегічної цілі 3.

Стратегічна ціль 2 «Зміцнення програмної діяльності», зокрема оперативна ціль 2.4 (розвиток портфеля продуктів із впливом на політику), реалізується через комунікацію з тими, хто це рішення ухвалює та хто його легітимізує: ЦА2 «Органи влади та ОМС», ЦА5 «Наукова та експертна спільнота», ЦА8 «Журналісти та ЗМІ». Без цих трьох сегментів вплив аналітичних продуктів на політику буде суттєво ускладнений.

Стратегічна ціль 1 «Організаційний розвиток», зокрема ОЦ 1.1 (концептуальні засади), реалізується через ту аудиторію, яка засвідчує сприйняття Фонду назовні: міжнародну спільноту (ЦА7) як індикатор міжнародної легітимності, та молодь (ЦА9) як аудиторію оновлення кадрового потенціалу організації (перетинається з ОЦ 1.3).

#### Висновок про сегментацію

Кожна з дев'яти аудиторій обслуговує конкретну оперативну ціль Стратегії Фонду. Це означає, що сегментація – це інструмент виконання затвердженої Стратегії розвитку.

## Обґрунтування вибору пріоритетних цільових аудиторій

Дев'ять сегментів – це повний перелік, але працювати з усіма однаково інтенсивно неможливо, особливо за умови, що Фонд має обмежений комунікаційний ресурс. Тому з-поміж дев'яти виділено три пріоритетні аудиторії: ЦА1 «Мешканці громад», ЦА2 «Органи влади та ОМС» і ЦА3 «Донори». Решта шість – це аудиторії підтримки та підсилення.

Вибір трьох пріоритетних аудиторій спирається на чотири критерії, які застосовуються одночасно.

- 1 Прямий зв'язок з пріоритетними комунікаційними цілями.** Три пріоритетні аудиторії безпосередньо відповідають Цілям 1, 2 і 3 з розділу 2: ЦА1 – Цілі 1 (впізнаваність серед громад), ЦА3 – Цілі 2 (відносини з донорами), ЦА2 – Цілі 3 (вплив на політику). Якщо комунікаційні цілі впорядковано за пріоритетністю, то й аудиторії, що з ними працюють, мають бути в пріоритеті.
- 2 Розв'язання головного комунікаційного виклику.** Найгостріший виклик Фонду – низька впізнаваність серед широкої громадськості. Усунути його можна лише через ЦА1. Тому ця аудиторія є головним пріоритетом і впливає на пріоритетність загалом.
- 3 Критичність для діяльності Фонду.** Без донорів (ЦА3) Фонд не має фінансової стійкості, без органів влади та ОМС (ЦА2) – практичного застосування своєї експертизи. Це робить їх критичними, а не лише важливими.
- 4 Обмежений ресурс комунікаційної команди.** Один комунікаційний менеджер фізично не може вести системну роботу з дев'ятьма аудиторіями одночасно. Концентрація на трьох пріоритетних підвищує якість комунікації.

Решта шість аудиторій (ЦА4-ЦА9) опрацьовуються як підтримка та підсилення. Це не означає «другорядні», вони є каналом, через який повідомлення доходить до пріоритетних аудиторій: журналісти (ЦА8) транслують експертний голос для всіх, наука (ЦА5) легітимізує продукти Фонду, партнери (ЦА4) і міжнародна спільнота (ЦА7) забезпечують репутаційну підтримку, громадянське суспільство (ЦА6) поширює напрацювання Фонду в секторі, молодь (ЦА9) – це майбутнє кадрове ядро. Робота з ними інтегрована в роботу з пріоритетними аудиторіями, а не йде паралельним потоком.

Серед аудиторій підтримки слід окремо виділити наукову та експертну спільноту (ЦА5) – університети, наукові установи та незалежних аналітиків. Ця аудиторія є водночас рецензентом продуктів Фонду, потенційним співавтором досліджень і каналом академічної легітимності експертизи Фонду та потребує особливої уваги щодо побудови комунікації

## Детальний опис пріоритетних аудиторій

### ЦА1. Мешканці регіонів – громади України

**Хто це:** Жителі громад Чернігівщини та інших регіонів, де працює Фонд, місцеві активісти, отримувачі послуг і підтримки.

**Очікувана дія:** Знати Фонд, довіряти йому, розуміти практичну користь його роботи, звертатися та долучатися до активностей.

**Бар'єри:** Тема аналітики здається «не для мене»; складна мова; низька обізнаність про Фонд; інформаційна перевтома воєнного часу.

**Цінності, мова, канали:** Цінують конкретику та чесність; мова проста і людяна; звичні канали – Telegram, Facebook, Instagram, регіональні медіа, офлайн-події.

### Особливості побудови комунікації з ЦА1

Комунікація будується навколо людської історії, а не дослідження. Починати потрібно з конкретної громади, конкретної людини, конкретної зміни і лише потім, за потреби, додавати контекст експертизи. Слід уникати аббревіатур і канцеляризмів; текст має бути перевірений «тестом школяра»: чи зрозуміла суть людині, яка не працює в аналітичному центрі. Потрібні короткі візуальні формати (інфографіка, короткі відео, картки з цитатами); поєднання онлайн із фізичною присутністю в громадах (інформаційні центри, події). Кожне повідомлення має нести відповідь на питання «що це означає для мене?», без цього аудиторія його не прочитає.

### ЦА2. Державні органи та органи місцевого самоврядування

**Хто це:** Центральні органи влади, обласні адміністрації, міські, селищні та сільські ради і голови громад у різних регіонах.

**Очікувана дія:** Сприймати Фонд як надійного партнера, враховувати його рекомендації, залучати до спільної роботи.

**Бар'єри:** Завантаженість; обережність щодо зовнішніх експертів; потреба в готових до впровадження рішеннях.

**Цінності, мова, канали:** Цінують практичність і неупередженість; мова ділова та конкретна; канали – прямі контакти, експертні матеріали, робочі зустрічі.

### Особливості побудови комунікації з ЦА2

Повідомлення повинне економити час адресата і пропонувати готове рішення, а не «матеріал для роздумів». На початку ролісу рарег чи аналітичної записки має бути розміщений короткий блок «рекомендації» та «що це означає на практиці»; повний аналіз – далі. Слід уникати оціночних формулювань і політичних натяків, цінність Фонду саме в неупередженості. Базовий канал – прямі контакти та робочі зустрічі, а не масова комунікація; цифрові канали відіграють лише підтримуючу роль. Необхідно накопичувати кейси успішного впровадження рекомендацій в інших громадах – це найсильніший аргумент для нових партнерів у владі.

### ЦА3. Донори

**Хто це:** Донорські організації з представництвами в Україні, закордонні донорські інституції, міжнародні та національні програми.

**Очікувана дія:** Продовжувати та розширювати співпрацю, рекомендувати Фонд, підтримувати нові проєктні ідеї.

**Бар'єри:** Високі вимоги до прозорості та доказовості результату; конкуренція за увагу серед багатьох організацій.

**Цінності, мова, канали:** Цінують підзвітність і вимірюваний результат; мова фахова, англійською для закордонних; канали – email-дайджест, сайт, особисті зустрічі, LinkedIn.

### Особливості побудови комунікації з ЦАЗ

Необхідно комунікувати результат, а не активність. Кожне повідомлення донорам має нести вимірюваний показник або чітко окреслений вплив у логіці Outputs-Outcomes-Impact (розділ 3). Регулярність комунікації: квартальний дайджест важить більше, ніж щотижневі новини. Потрібні англomовні версії ключових матеріалів і оновлений «пакет матеріалів про Фонд». Особисті зустрічі та брифінги – це канал, який працює сильніше за всі цифрові разом узяті. Прозорість і дотримання етичних та фінансових політик Фонду є частиною комунікації з донорами, а не суто внутрішньою справою.

### Зведена таблиця цільових аудиторій

| Цільова аудиторія                   | Мотивація взаємодії з каналами                                                      | Очікувані дії                                                                | Наші дії                                                                               | Наші меседжі                                                                                                                 |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ЦА1. Мешканці громад                | Дізнаватися про можливості та зміни у своїй громаді, отримувати зрозумілі пояснення | Знати Фонд, довіряти, звертатися, долучатися до подій                        | Історії впливу, пояснювальний контент, події в громадах, інформаційні центри           | Фонд допомагає вашій громаді краще планувати відновлення та розвиток. За складними словами – конкретні зміни у вашому житті. |
| ЦА2. Органи влади та ОМС            | Отримувати практичну аналітику та готові рішення                                    | Враховувати рекомендації, залучати Фонд як партнера                          | Policy paper, аналітичні записки, робочі зустрічі, презентації                         | Фонд – надійний партнер із доказовою аналітикою та практичними рішеннями для розвитку та відновлення громад.                 |
| ЦА3. Донори                         | Бачити доказовий результат і надійного партнера                                     | Продовжувати співпрацю, рекомендувати Фонд                                   | Дайджест результатів, звітність, особисті комунікації, англomовні матеріали            | Фонд – спроможна, прозора організація з 20-річною історією, яка перетворює підтримку на вимірюваний результат.               |
| ЦА4. Партнери                       | Спільна видимість і сильніші результати разом                                       | Реалізовувати спільні проєкти, підтримувати мережу АРАЦ                      | Спільні заяви, взаємні згадки, координаційні комунікації                               | Разом ми робимо більше. Фонд – досвідчений партнер і координатор мережі регіональних аналітичних центрів.                    |
| ЦА5. Наукова та експертна спільнота | Доступ до якісної аналітики, даних і методологій; майданчик для фахового діалогу    | Рецензувати продукти Фонду, цитувати, співпрацювати в дослідженнях і заходах | Аналітичні публікації, запрошення до рецензування та спільних досліджень, фахові події | Фонд – фаховий партнер для науки та аналітики: доказові методології, відкриті дані та простір для спільних досліджень.       |
| ЦА6. Громадянське суспільство       | Доступ до досвіду та методологій для власної роботи                                 | Використовувати напрацювання, співпрацювати                                  | Матеріали з досвідом, методичні поради, відкриті події                                 | Фонд ділиться методологіями та досвідом, щоб громадський сектор України був сильнішим.                                       |

| Цільова аудиторія         | Мотивація взаємодії з каналами                          | Очікувані дії                                           | Наші дії                                                                   | Наші меседжі                                                                                                   |
|---------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ЦА7. Міжнародна спільнота | Розуміння українських регіонів мовою фактів             | Враховувати експертизу Фонду, залучати до платформ      | Англомовна аналітика, дайджести, матеріали для міжнародних платформ        | Поліський фонд пояснює українські регіони, їхню стійкість і шлях до Європи – мовою фактів і доказів.           |
| ЦА8. Журналісти та ЗМІ    | Доступ до надійного джерела фахових коментарів і фактів | Цитувати Фонд, звертатися по коментар, запрошувати      | Пресрелізи, експертні коментарі, фактологічні довідки, запрошення на події | Фонд – джерело перевіреної, неупередженої експертизи про регіональний розвиток, відновлення та євроінтеграцію. |
| ЦА9. Молодь               | Можливості розвитку та залучення до реальних справ      | Брати участь у заходах і програмах, долучатися до Фонду | Візуальний і відеоконтент, інтерактив, набори на програми                  | Фонд – це можливість дізнаватися, як влаштований регіон, держава і світ, та долучатися до реальних справ.      |

## Наскрізнi підходи щодо роботи з цільовими аудиторіями

Робота з дев'ятьма аудиторіями будується не дев'ятьма паралельними потоками, а однією узгодженою системою. Наскрізнi принципи, що допомагають це забезпечити за умови, що у Фонді працює один комунікаційний менеджер:

- Один привід – кілька матеріалів для різних аудиторій.** Кожен інформаційний привід (нова публікація, дослідження, моніторинговий звіт, подія) опрацьовується одразу під кілька аудиторій у різних форматах. Наприклад, оприлюднення моніторингового звіту дає: пояснювальну інфографіку для громад (ЦА1), експертний коментар для медіа (ЦА8), абзац у дайджесті для донорів (ЦА3), повноцінну аналітичну публікацію на сайті для влади та науки (ЦА2, ЦА5). Це ключовий механізм роботи за обмеженого ресурсу, він дає змогу обслужити багато аудиторій без виробництва контенту з нуля.
- Ритм комунікації різниться за аудиторіями.** Кожна цільова аудиторія потребує окремого ритму комунікації. Для ЦА1 (громади) і ЦА8 (ЗМІ) потрібна висока частота (щотижня та частіше); для ЦА2 (влада) і ЦА5 (наука) – нечаста, але змістовна комунікація під конкретні приводи; для ЦА3 (донори) і ЦА4 (партнери) – регулярна, але стримана (квартальний дайджест, точкові оновлення). Цей розподіл частоти важить не менше, ніж зміст: надмірна комунікація з владою або донорами втомлює та знецінює повідомлення.
- Тон і мова адаптуються, ядро меседжу – ні.** Базовий меседж Фонду (розділ 7) лишається сталим для всіх аудиторій; змінюються лише тон, мова та формат. ЦА1 потребує людяної, простої мови; ЦА2 – ділової та конкретної; ЦА3 – фахової з акцентом на результат; ЦА5 – академічно строгої; ЦА7 і ЦА3 – англійською для закордонних. Якщо ядро меседжу змінюється від аудиторії до аудиторії, Фонд втрачає цілісність бренду.
- Шість аудиторій підтримки працюють через пріоритетні.** ЦА4-ЦА9 не вимагають окремих кампаній. Замість цього вони обслуговують роботу з пріоритетними аудиторіями: ЦА8 (журналісти) транслює повідомлення для ЦА1; ЦА5 (наука)

легітимізує продукти для ЦА2; ЦА4 (партнери) і ЦА7 (міжнародна спільнота) підсилюють репутацію для ЦА3. Тому планування активностей будуйте від пріоритетних аудиторій, а аудиторії підтримки додавайте як підсилювачі – це економить ресурс і робить комунікацію цілеспрямованою.

- 5 **Дані про сприйняття – основа корекцій.** Принаймні раз на рік (завдання 3.1.2 Оперативного плану) має проводитись дослідження сприйняття Фонду стейкхолдерами. Розриви між тим, як Фонд хоче сприйматися, і тим, як його сприймають насправді, має бути усунутий в першу чергу, навіть якщо це означає коригування меседжів, каналів чи самого переліку пріоритетних аудиторій.
- 6 **Внутрішня координація не менш важлива, ніж зовнішня.** Комунікаційний менеджер не може знати всіх інформаційних приводів. Проєктні менеджери передають інформаційні приводи «з проєктів», профільні експерти забезпечують фактологію та коментарі. Це реалізується через щотижневі наради і простий формат обміну («що буде в моєму проєкті цього тижня, що варто комунікувати»). Без цієї внутрішньої координації жодна стратегія роботи з аудиторіями не запрацює.
- 7 **Етичні та конфіденційні межі.** Згідно з Етичним кодексом Фонду (затверджений Радою 31.03.2016, протокол № 2/2016) інформація про клієнтів не розголошується без їх згоди. Це означає, що навіть найсильніша історія впливу не публікується, якщо немає згоди людини чи громади. Цей принцип однаковий для всіх дев'яти аудиторій.

#### Головна ідея

Дев'ять аудиторій – це не дев'ять стратегій, а одна стратегія, що по-різному звучить для різних людей. Узгодженість важливіша за охоплення: краще менше повідомлень, але кожне доречне для своєї аудиторії, ніж багато універсальних, які не працюють для жодної.

## 5. Модель СОМ-В

### Суть методу та що він дає цій стратегії

СОМ-В – це поведінкова модель, розроблена в University College London. Вона стверджує, що будь-яка цільова поведінка (Behaviour) виникає лише за одночасної наявності трьох умов: Capability (спроможність – людина знає та уміє), Opportunity (можливість – середовище та канали дозволяють) і Motivation (мотивація – людина хоче діяти). Якщо бракує хоча б однієї умови, поведінка не відбудеться, скільки б зусиль не вкладалося в інші дві.

Для комунікаційної стратегії Фонду використання СОМ-В дає кілька конкретних переваг.

- **Чіткість мети комунікації.** Замість абстрактного «підвищити обізнаність» команда формулює конкретну цільову поведінку аудиторії – що саме людина має робити після контакту з Фондом. Це переводить комунікацію з режиму «розповідати про себе» в режим «змінювати поведінку».
- **Діагностика причини неуспіху.** Якщо комунікаційні зусилля не дають результату, СОМ-В підказує, у якому саме компоненті проблема: люди не розуміють (Capability), не мають доступу до каналу (Opportunity) чи не вмотивовані (Motivation). Без цієї рамки команда схильна посилювати те, що й так працює, замість усувати реальний бар'єр.

- **Збалансоване планування активностей.** СОМ-В змушує перевіряти, чи план комунікації працює на всі три компоненти одночасно. Найпоширеніша помилка – інвестувати в мотивацію (емоційні меседжі, історії), не маючи присутності в каналах аудиторії (Opportunity) або зрозумілих пояснень (Sapability). Така комунікація не дає результату.
- **Спільна мова всередині команди.** Модель дає простий понятійний апарат, яким можуть користуватися всі – від комунікаційного менеджера до президента Фонду – обговорюючи, чому конкретна кампанія не спрацювала або яких елементів бракує.
- **Зв'язок із моделлю ОООІ (розділ 3).** СОМ-В відповідає на питання «що саме має зробити аудиторія», а ОООІ – «як ми побачимо, що це відбулося». Разом вони утворюють робочу пару: СОМ-В задає поведінкову ціль і відповідні комунікаційні дії, ОООІ описує очікувані результати на чотирьох рівнях. Тому моделі застосовуються не паралельно, а як одне ціле.

## Модель СОМ-В для пріоритетних цільових аудиторій

Модель СОМ-В розкладається у три кроки: формулювання цільової поведінки, аналіз бар'єрів за трьома компонентами, дизайн комунікаційних дій. Це ресурсозатратна вправа: вона має сенс лише там, де комунікація має призвести до конкретної, повторюваної дії аудиторії. Тому її застосовано лише до трьох пріоритетних аудиторій з огляду на чотири обставини.

По-перше, саме для пріоритетних аудиторій визначено конкретні комунікаційні цілі з розділу 2: Ціль 1 для ЦА1, Ціль 2 для ЦА3, Ціль 3 для ЦА2. Цілі формулюються як зміна поведінки, тому СОМ-В наряду придатний для їх операціоналізації.

По-друге, для аудиторій підтримки (ЦА4–ЦА9) комунікаційні дії інтегровані в роботу з пріоритетними аудиторіями (див. підрозділ «Наскрізні рекомендації» розділу 4). Окрема СОМ-В-модель для них створювала б ілюзію самостійного потоку роботи, якого насправді немає та не передбачається за умови одного комунікаційного менеджера.

По-третє, обмежений ресурс комунікаційної команди диктує концентрацію аналітичних інструментів там, де вони дадуть найбільший практичний ефект – на пріоритетних аудиторіях, з якими ведеться найбільш системна робота.

По-четверте, СОМ-В-модель аудиторій підтримки можна додати на наступному циклі перегляду стратегії (раз на рік), якщо в цьому з'явиться змістовна потреба – наприклад, якщо одна з аудиторій підтримки стане пріоритетною.

## Модель СОМ-В для ЦА1 «Мешканці регіонів – громади України»

### Цільова поведінка ЦА1

Мешканець громади знає про Поліський фонд, розуміє користь його роботи, довіряє йому та за потреби звертається або долучається до його активностей.

**Обґрунтування вибору цільової поведінки.** Така поведінка обрана з трьох міркувань. По-перше, вона безпосередньо усуває головний комунікаційний виклик Фонду – низьку впізнаваність серед широкої громадськості. По-друге, вона є реалістичною: ми не очікуємо, що мешканець громади почне читати полісу рарег, але можемо очікувати, що він підпишеться на канал, поширить корисний матеріал чи прийде в інформаційний центр Фонду. По-третє, поведінка є вимірюваною – її ознаки фіксуються через аналітику каналів, відвідуваність подій і дослідження сприйняття стейкхолдерами. Поведінка сформульована як «знає → розуміє

користь → довіряє → звертається»: це поетапна логіка, де кожен попередній крок є передумовою наступного.

| Компонент                 | Бар'єр / поточний стан                                                                        | Що робить комунікація                                                                                                     |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capability (спроможність) | Людина не розуміє, чим займається аналітичний центр, і вважає тему складною та «не для себе». | Пояснювальний контент простою мовою, інфографіка, історії впливу; рубрика «Простими словами» знижує поріг розуміння.      |
| Opportunity (можливість)  | Фонд майже не присутній у каналах, якими користуються мешканці; немає точок офлайн-контакту.  | Запуск Telegram та Instagram, оживлення Facebook, присутність у регіональних медіа, інформаційні центри в громадах.       |
| Motivation (мотивація)    | Немає емоційного зв'язку з Фондом; незрозуміло, навіщо стежити за аналітичним центром.        | Меседж корисності, людський тон, обличчя команди, історії реальних громад; кампанії з амбасадорами та локальними героями. |

## Модель СОМ-В для ЦА2 «Державні органи та органи місцевого самоврядування»

### Цільова поведінка ЦА2

Представник органу влади чи ОМС сприймає Фонд як надійного партнера, враховує його аналітику та рекомендації в рішеннях та залучає Фонд до спільної роботи з розвитку та відновлення громад.

Обґрунтування вибору цільової поведінки. Поведінка ЦА2 формулюється як цикл «сприймає партнером → враховує рекомендації → залучає до спільної роботи». Це не одноразова дія, а робочий патерн, що формується роками. Така цільова поведінка обрана тому, що саме вона реалізує комунікаційну Ціль 3 (вплив на політику) і безпосередньо обслуговує оперативну ціль ОЦ 2.4 Стратегії Фонду – розвиток продуктів із впливом на політику. Поведінка є реалістичною з огляду на наявну сильну сторону Фонду: репутація серед органів влади вже існує, тому завдання – не побудувати з нуля, а перевести наявну довіру в системну робочу взаємодію.

| Компонент                 | Бар'єр / поточний стан                                                                                                                 | Що робить комунікація                                                                                                                                                     |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capability (спроможність) | Бракує часу та ресурсу опрацьовувати об'ємну аналітику; не завжди зрозуміло, як застосувати висновки досліджень у конкретних рішеннях. | Стислі формати під потреби влади: policy paper з готовими рекомендаціями, аналітичні записки, інфографіка рішень, презентації; чіткий розділ «що це означає на практиці». |
| Opportunity (можливість)  | Немає сталих каналів регулярної взаємодії; контакт із Фондом ситуативний, залежить від окремих проєктів.                               | Прямі робочі контакти та зустрічі, експертні розсилки, участь Фонду в робочих групах і консультаціях, presence на профільних заходах; CRM фіксує історію взаємодії.       |
| Motivation (мотивація)    | Обережність щодо зовнішніх експертів; сумнів, чи аналітика неупереджена та чи варта політичних ризиків.                                | Репутація незалежності та неупередженості, доказова база рекомендацій, кейси успішного впровадження в інших громадах, посилення на 20+ років досвіду та мережу АРАЦ.      |

## Модель СОМ-В для ЦАЗ «Донори»

### Цільова поведінка ЦАЗ

Донор сприймає Фонд як спроможну та прозору організацію, продовжує та розширює співпрацю, підтримує нові проєктні ідеї та рекомендує Фонд іншим донорам і партнерам.

Обґрунтування вибору цільової поведінки. Цільова поведінка ЦАЗ побудована як ланцюг із чотирьох ланок: сприйняття спроможності та прозорості → продовження співпраці → підтримка нових ідей → рекомендація іншим. Така поведінка обрана тому, що вона є необхідною умовою фінансової стійкості Фонду та виконання Стратегічної цілі 1 (організаційний розвиток) у її ресурсному вимірі. Поведінка має і репутаційну складову – рекомендація Фонду іншим донорам є найсильнішим показником того, що довіра справді сформувалася. Поведінка реалістична: донорські відносини у Фонду частково налагоджені, тому завдання – не побудувати, а зміцнити та розширити.

| Компонент                    | Бар'єр / поточний стан                                                                                                                 | Що робить комунікація                                                                                                                                                       |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capability<br>(спроможність) | Бракує стислої, структурованої та доказової інформації про результати та спроможність Фонду; матеріали не завжди доступні англійською. | Регулярний дайджест результатів, оновлений «пакет матеріалів про Фонд», кейси з вимірюваним впливом, англійські версії ключових матеріалів, публічна звітність.             |
| Opportunity<br>(можливість)  | Висока конкуренція за увагу донорів; обмежені нагоди для предметного контакту поза формальним звітуванням.                             | Індивідуальні плани комунікації для пріоритетних донорів, особисті зустрічі та брифінги, присутність на донорських майданчиках, LinkedIn, проактивні проєктні пропозиції.   |
| Motivation<br>(мотивація)    | Потрібна впевненість, що кошти дають вимірюваний результат і що організація прозора та підзвітна.                                      | Демонстрація результату через логіку Outputs-Outcomes-Impact, прозора звітність, підтверджена адаптивність Фонду, відповідність етичним і фінансовим політикам організації. |

## 6. Канали комунікації

### Логіка вибору каналів

Канал комунікації – це конкретний спосіб, у який повідомлення Фонду доходить до аудиторії: соціальна мережа, сайт, email-розсилка, медіа, особиста зустріч чи фізичний простір. Канал – це не просто «де ми це опублікуємо», а архітектурний елемент комунікації: він визначає, хто побачить повідомлення, в якій формі, в якій ситуації й з якою довірою. Той самий зміст у Facebook, у полісу рарег і в особистій зустрічі сприймається аудиторією по-різному. Тому вибір каналів – це стратегічне рішення, а не формальність.

Для Фонду, який має одного комунікаційного менеджера, неможливо одночасно якісно вести багато каналів. Вибір невеликого набору каналів і розуміння, що кожен із них дає, – критична умова того, щоб комунікація не розпорошувалася.

Канали обиралися за чотирма критеріями, що застосовуються одночасно. Це дозволило отримати компактний і робочий набір в межах ресурсу організації.

- 1 **Відповідність аудиторіям.** Канал має бути там, де вже є цільова аудиторія. Telegram та Instagram обрано для ЦА1 (мешканці громад), оскільки саме там вони щодня бувають; email-дайджест – для ЦА3 (донори), так як це звичний для них формат; LinkedIn – для міжнародної спільноти (ЦА7) та частково донорів; прямі контакти й робочі зустрічі – для ЦА2 (органи влади).
- 2 **Відповідність комунікаційним цілям.** Канал має працювати на ціль, а не існувати сам по собі. Цифрові канали обслуговують Ціль 1 (впізнаваність серед громад); email-дайджест і LinkedIn – Ціль 2 (донори); ЗМІ та прямі контакти – Ціль 3 (вплив на політику); сайт є наскрізним і обслуговує Ціль 4 (видимість продуктів).
- 3 **Реалістичність ресурсу.** Канал має бути таким, що його справді можна вести регулярно та якісно силами наявної команди – або із чітко визначеною підтримкою менеджера цифрового розвитку та зовнішніх підрядників. Тому стратегія не передбачає каналів на кшталт YouTube чи TikTok: вони потребують спеціалізованих ресурсів, які зараз Фонду недоступні без перегляду пріоритетів.
- 4 **Контроль і ризики.** Власні канали (сайт, соцмережі, email) дають Фонду повний контроль над повідомленням, але вимагають інвестицій у виробництво. Чужі канали (ЗМІ, заходи) дають вищу довіру аудиторії, але не контролюються Фондом. Баланс між цими типами каналів – окреме стратегічне рішення, яке формалізує PESO-модель (див. нижче).

## Поточний стан і пріоритети розвитку каналів

Станом на середину 2026 року Фонд має два власні канали: сайт pfirs.com та одну сторінку у Facebook. Цього недостатньо для досягнення головної цілі.

### Першочерговий крок

У III кварталі 2026 року має відбутися запуск Telegram та Instagram і системне оживлення Facebook. Без присутності в каналах, якими користуються громади, головну комунікаційну ціль досягти неможливо (див. компонент Opportunity у розділі 5).

Логіка і план розвитку каналів комунікації:

- власні канали (наявні): сайт pfirs.com; сторінка у Facebook;
- канали до запуску в III кварталі 2026 року: Telegram; Instagram;
- канали до розвитку згодом: LinkedIn; англomовна частина сайту; email-розсилка / дайджест;
- офлайн-канал (2027 рік): інформаційні центри / креативні простори в пріоритетних громадах;
- зовнішні канали: регіональні та національні ЗМІ; події та публічні заходи; мережеві комунікації АРАЦ.

## PESO-модель: суть і що вона дає Фонду

PESO – це модель класифікації медіаканалів за типом контролю над ними. Назва є акронімом чотирьох категорій: Paid (оплачувана промоція), Earned (заслужене охоплення), Shared (спільні канали) і Owned (власні канали). Модель розроблена для PR-практики, але добре працює і для громадських організацій, оскільки чітко відображає різну природу різних каналів.

Кожна категорія має власну логіку, переваги та обмеження. Paid дає швидке охоплення, але потребує бюджету і працює доти, доки гроші витрачаються. Earned дає найвищу довіру (про вас говорять інші), але його не можна повністю контролювати. Shared дає природне зростання через мережу взаємодій, але потребує постійної підтримки спільноти. Owned дає повний контроль над повідомленням, але вимагає інвестицій у виробництво контенту.

Для Фонду застосування PESO-моделі дає чотири практичні переваги.

- 1. Видно цілісну картину каналів.** Модель змушує побачити, що сайт, цитата в ЗМІ, репост партнера та рекламний пост у Facebook – це різні за природою канали, які не можна планувати однаково. Без цього розрізнення команда схильна зводити всю комунікацію до Owned, не використовуючи Earned і Shared як ресурс.
- 2. Зрозуміла стратегія розподілу зусиль.** За обмеженого ресурсу одного комунікаційного менеджера PESO дає чіткий орієнтир: ядро роботи – Owned (бо ми контролюємо) і Earned (бо дає довіру); Shared підтримуємо постійно без окремого виробництва; Paid вмикаємо точково під кампанії. Це звільняє від ілюзії, що треба бути «скрізь однаково».
- 3. Збалансоване співвідношення довіри та контролю.** Аналітичному центру важлива саме довіра аудиторії, а вона приходить переважно з Earned media – цитування в ЗМІ, згадки партнерів, рекомендації. PESO допомагає не зловживати Paid (рекламою), яка довіри не дає, і свідомо інвестувати в репутаційні канали.
- 4. Прозорість для донорів і партнерів.** PESO – це стандартна рамка, зрозуміла для донорів і професійних партнерів. Подача каналів у цій моделі засвідчує системність комунікаційного підходу Фонду.

**Таблиця каналів за PESO-моделлю**

| Категорія                          | Канали                                                                                                          | Роль                                                                               | Відповідальні                                          | Очікувані результати                                                      |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Paid media (оплачувана промоція)   | Таргетована реклама у Telegram та Meta (Facebook/Instagram); за потреби – промоція в регіональних медіа         | Точкове підсилення охоплення в нових регіонах і цільових громадах під час кампаній | Комунікаційний менеджер; зовнішній підрядник           | Вихід на цільові громади поза наявною аудиторією; зростання впізнаваності |
| Earned media (заслужене охоплення) | Регіональні та національні ЗМІ; цитування експертів; згадки партнерів; репости                                  | Зовнішнє підтвердження авторитетності Фонду незалежними джерелами                  | Комунікаційний менеджер; президент; профільні експерти | Регулярні згадки з позитивною тональністю; ЗМІ звертаються по коментар    |
| Shared media (спільні канали)      | Соцмережі (взаємодія, поширення); мережа АРАЦ; спільні матеріали з партнерами та донорами; події                | Розширення охоплення через аудиторії партнерів і залучення спільноти               | Комунікаційний менеджер; проєктні менеджери            | Зростання залученості; спільні кампанії; активніша мережа партнерів       |
| Owned media (власні канали)        | Сайт pfirs.com; Facebook; Telegram та Instagram (з III кв. 2026); LinkedIn; email-дайджест; інформаційні центри | Основа комунікації: повний контроль над контентом і прямий контакт з аудиторіями   | Комунікаційний менеджер; менеджер цифрового розвитку   | Стала медіа-присутність; зростання аудиторії; впізнаваний бренд           |

Аналіз набору каналів за допомогою PESO-модель дозволяє побачити кілька закономірностей, важливих для щоденної роботи:

- 1 **Ядро – Owned і Earned, а не Paid.** Для аналітичного центру довіра аудиторії важить більше за охоплення. Owned-канали (передусім сайт і власні соцмережі) формують прямий контакт із аудиторіями та дозволяють контролювати повідомлення. Earned-канали (цитування в ЗМІ, згадки партнерів) дають незалежне підтвердження експертності Фонду. Саме ця пара тримає комунікаційну стратегію, тоді як Paid лишається допоміжним інструментом.
- 2 **Shared – це безкоштовне зростання, яке потребує дбайливості.** Поширення матеріалів партнерами, мережею АРАЦ, спільні події – це канал, що не вимагає окремого виробництва, але вимагає постійної підтримки відносин. Без регулярних згадок, подяк і взаємних згадок Shared швидко вичерпується. Тому комунікувати з партнерами краще менше, але регулярно, ніж багато та нерегулярно.
- 3 **Paid – точковий інструмент, а не стратегія.** Оплачувана промоція не може компенсувати слабкий органічний контент чи відсутність репутації. Її розумно вмикати лише на конкретні цілі: вихід на нову географію, просування ключового продукту, набір на програму. Поза цими ситуаціями інвестиції в Paid дають мало.
- 4 **Канали Фонду мають подвійну логіку – за PESO та за аудиторіями.** Той самий канал може обслуговувати різні аудиторії. Наприклад, Facebook – це водночас Owned (контент Фонду) і Shared (взаємодія з партнерами); сайт обслуговує і громади (через історії впливу), і донорів (через звітність), і науку (через аналітичні публікації). Тому при плануванні щоквартального контенту важливо думати одночасно у двох логіках: «який це канал PESO» та «для якої аудиторії».

#### Головний висновок

Канали – це не «де ми пишемо», а «як ми хочемо, щоб нас сприймали». Для Фонду це означає: ядро – у власних каналах і репутаційних згадках; партнерські канали тримати живими; платну промоцію вмикати лише там, де вона працює на конкретну ціль.

## 7. Контент

### Контент Фонду і його зв'язок із попередніми розділами

Контент – це конкретне втілення комунікаційної стратегії, те, що аудиторія справді бачить, читає або переглядає. Усі попередні розділи стратегії були підготовкою до цього: розділ 2 визначив цілі, розділи 3-5 – як виміряти результат і змінити поведінку, розділ 6 – через які канали повідомлення доходить. Розділ 7 відповідає на наступне питання: «А що, власне, ми кажемо та показуємо?».

Контент стратегії Фонду має поєднувати дві суперечливі вимоги: бути доказовим і фаховим (оскільки Фонд – аналітичний центр), але водночас доступним і людським (оскільки головна аудиторія – мешканці громад, а не колеги-аналітики). Саме це поєднання – головна змістова відмінність контенту Фонду від типового контенту аналітичного центру.

## Формати контенту та логіка їх вибору

Набір форматів свідомо компактний: вісім типів покривають усі комунікаційні цілі та всі дев'ять аудиторій, але достатньо обмежений, щоб одна людина могла вести виробництво регулярно. Кожен формат обрано за тим, як він відповідає компонентам СОМ-В (розділ 5) і яку роль виконує в логіці ОООІ (розділ 3).

- **Історії впливу.** Розповіді про конкретний результат роботи Фонду через долі людей і громад. Працюють насамперед на Motivation (СОМ-В) – створюють емоційний зв'язок. На рівні ОООІ – найсильніше тягнуть Outtakes (запам'ятовуваність) і дають вихід на Outcomes (звернення, долучення). Головний формат для ЦА1.
- **Пояснювальні матеріали («Простими словами»).** Складні теми простою мовою. Працюють на Sapability – знижують поріг розуміння. Незамінні для ЦА1 і ЦА9 (молодь), оскільки без них дослідження залишаються «не для мене».
- **Інфографіка та візуальні картки.** Дані, цитати, результати індексів у зрозумілій формі. Працюють і на Sapability (зрозумілість), і на Opportunity (швидке сприйняття в соцмережах). На рівні ОООІ – підсилюють Outputs і прискорюють Outtakes.
- **Короткі відео.** Пояснення, відгуки громад, закулісся роботи, записи заходів. Працюють на Motivation (живий контакт із командою) і Opportunity (формат соцмереж). Особливо ефективні для ЦА1 і ЦА9.
- **Експертні коментарі та тези.** Реакція фахівців Фонду на актуальні події. Працюють на Motivation у ЦА2 (репутація неупередженого експерта) та ЦА8 (зручне джерело коментарів). Несуть Outputs, які дають Earned media через цитування.
- **Аналітичні публікації.** Policy paper, огляди, результати досліджень і моніторингів. Працюють на Sapability у ЦА2 (готові рекомендації) та ЦА5 (доказова база). На рівні ОООІ – основа для Outcomes (рішення влади) та Impact (вплив на політику).
- **Партнерські та донорські матеріали.** Дайджест результатів, оновлений «пакет матеріалів про Фонд», взаємні згадки. Працюють на всі три компоненти СОМ-В для ЦА3 (донори) – особливо на Sapability (доказова інформація) та Motivation (підзвітність).
- **Анонси та новини.** Події, набори учасників, новини партнерів. Працюють на Opportunity – створюють точки входу для нових людей в активності Фонду.

### Чому саме ці формати

Набір свідомо не містить YouTube-розборів, подкастів, лонгвідів та інших ресурсоемних форматів. Це не означає, що вони погані – це означає, що для них немає ресурсу. Краще робити вісім простих форматів якісно, ніж дванадцять – поверхово. Перегляд набору форматів – на щорічному циклі оновлення стратегії.

## Ключові меседжі

Меседж – це не «що ми хочемо сказати», а «що аудиторія має запам'ятати та переказати». Хороший меседж переказується сам, без переробки. Базовий меседж Фонду побудовано саме за цією логікою.

### БАЗОВИЙ МЕСЕДЖ

Поліський фонд понад 20 років досліджує, аналізує та інформує – щоб громади України були сильнішими, а політика – обґрунтованішою. Ми перетворюємо незалежну експертизу на реальну користь для людей.

Базовий меседж побудовано за чотирма принципами, що впливають із ключової ідеї комунікаційної стратегії (розділ 1).

- 1 Доказ через тривалість.** Згадка «понад 20 років» – це не вихваляння, а аргумент проти головного скептичного запитання («хто ви?»). Тривалість роботи є об'єктивним сигналом надійності для всіх аудиторій.
- 2 Зв'язок експертизи з користю.** Конструкція «досліджуємо, аналізуємо, інформуємо – щоб громади... а політика...» прямо з'єднує те, що Фонд робить (експертиза), із тим, заради чого (користь). Це знімає типову проблему аналітичних центрів – нерозуміння, навіщо вони існують.
- 3 Подвійна адресація.** Меседж містить дві «адреси»: громади (для ЦА1) і політика (для ЦА2 і ЦА3). Це дозволяє використовувати той самий меседж для різних аудиторій без перекручення.
- 4 Завершальна фраза як ядро.** «Ми перетворюємо незалежну експертизу на реальну користь для людей» – це стисла формула, яка зберігає сенс навіть у відриві від решти меседжу. Вона придатна для коротких форматів (картки, заголовки, бекграунд).

### Конкретизація меседжу під пріоритетні аудиторії

Базовий меседж конкретизується під кожен аудиторію. Нижче – детальна логіка побудови меседжу для пріоритетних ЦА з прив'язкою до COM-B і OOOI.

| Аудиторія                  | Меседж і фокус                                                                                                                                                                                     | Як працює за COM-B                                                                                                        | Що дає за OOOI                                                                                                                       |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ЦА1<br>Мешканці громад     | «Фонд допомагає вашій громаді краще планувати відновлення та розвиток. За складними словами – конкретні зміни у вашому житті». Фокус – користь для конкретної людини; уникати слова «дослідження». | Motivation (людський тон, конкретні зміни) + Sapability (просте формулювання). Послаблює бар'єр «не для мене».            | Outtake: впізнавання Фонду в каналах громад. Outcome: підписки, поширення, звернення. Impact: впізнаваність у пріоритетних громадах. |
| ЦА2<br>Органи влади та ОМС | «Фонд – надійний партнер із доказовою аналітикою та практичними рішеннями для розвитку та відновлення громад». Фокус – готові рекомендації, неупередженість, кейси впровадження.                   | Sapability (готові рішення) + Motivation (репутація незалежності). Послаблює бар'єр обережності щодо зовнішніх експертів. | Outtake: цитування та використання матеріалів. Outcome: рекомендації враховуються в рішеннях. Impact: Фонд – стабільний партнер ОМС. |
| ЦА3<br>Донори              | «Фонд – спроможна, прозора організація з 20-річною історією, яка перетворює підтримку на вимірюваний результат». Фокус – підзвітність, вимірюваний результат, дотримання політик.                  | Sapability (доказова інформація) + Motivation (впевненість у результаті). Послаблює бар'єр сумнівів у спроможності.       | Outtake: реакція донорів на дайджест. Outcome: продовження та розширення співпраці. Impact: диверсифіковане фінансування.            |

Меседжі для аудиторій підтримки (ЦА4-ЦА9) наведено в зведеній таблиці розділу 4. Їх логіка та сама: базовий меседж + специфічний фокус, релевантний саме цій аудиторії.

Два наскрізні думки всіх матеріалів – компетентність («ми знаємо, як, оскільки досліджуємо це понад 20 років») і корисність («наша робота змінює життя громад на краще»). Жоден меседж не може суперечити цим твердженням, кожен має один із них підсилювати.

В меседжах слід уникати складної академічної мови для широкої аудиторії; перебільшень і обіцянок без доказів; відстороненого «кабінетного» тону в темах про людей; розголошення інформації про клієнтів Фонду без їх згоди (відповідно до принципу конфіденційності, закріпленого в Етичному кодексі, затвердженому Радою Фонду 31.03.2016); будь-яких деталей з безпековими ризиками.

## Стиль, настрій і тон голосу

Стиль і тон – це «упаковка» меседжу: те, як він звучить. Помилка в тоні може знецінити навіть найсильніший зміст. Принципи стилю однакові для всіх аудиторій (вони визначають голос Фонду як такого), а тон адаптується до аудиторії.

- **фаховий, але доступний** – складне пояснюємо просто, не втрачаючи точності;
- **людський** – за кожною цифрою люди та громади; показуємо обличчя команди та бенефіціарів (за згодою);
- **спокійний і недраматизований** – без сенсаційності; особлива стриманість у воєнних і безпекових темах;
- **неупереджений** – згідно з цінністю незалежності, коментуємо суть, а не персоналії;
- **укорінений, але національний** – інтонація «своя» та близька, тематика охоплює різні регіони України.

Принцип політичної нейтральності в комунікації Фонду спирається на затверджені внутрішні політики. Згідно з Посібником з управління людськими ресурсами (актуальний станом на 29.02.2016) та Етичним кодексом (затверджений Радою Фонду 31.03.2016), працівники не видають особисті політичні погляди за офіційну позицію Фонду, а Фонд дотримується неупередженості та політичної нейтральності в усіх публічних матеріалах.

Детально візуальний стиль і тон кодифікує бренд-бук, що розробляється за завданням 3.1.3 Оперативного плану.

## Типи контенту та їх поширення

Таблиця нижче зводить разом типи контенту, їхній зв'язок з цільовими аудиторіями та канали поширення. Це робочий орієнтир для квартального планування: кожен пункт показує, який контент для якої аудиторії в якому каналі публікувати та хто за це відповідає.

| Тип контенту          | Опис                                                                                        | Цільові аудиторії       | Канали комунікації                             | Відповідальні                                        |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Історії впливу        | Конкретні результати роботи Фонду через долі людей і громад; проста мова, у центрі – людина | ЦА1, ЦА8, ЦА9           | Telegram, Instagram, Facebook, регіональні ЗМІ | Комунікаційний менеджер; проєктні менеджери (фактаж) |
| Пояснювальний контент | Складні теми простою мовою та інфографікою (відновлення, децентралізація, євроінтеграція)   | ЦА1, ЦА2, ЦА9           | Telegram, Instagram, Facebook, сайт            | Комунікаційний менеджер; профільні експерти          |
| Експертна аналітика   | Коментарі, тези, policy paper, результати досліджень і моніторингів                         | ЦА2, ЦА5, ЦА6, ЦА7, ЦА8 | Сайт, Facebook, email, ЗМІ, LinkedIn           | Профільні експерти; комунікаційний менеджер          |

| Тип контенту                       | Опис                                                                                | Цільові аудиторії  | Канали комунікації                       | Відповідальні                               |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Дані та індекси                    | Результати досліджень та інтегральних індексів у вигляді зрозумілих візуалізацій    | ЦА1, ЦА2, ЦА5, ЦА8 | Сайт, соцмережі, ЗМІ                     | Комунікаційний менеджер; профільні експерти |
| Партнерські та донорські матеріали | Спільний контент, дайджест результатів, «пакет матеріалів про Фонд», взаємні згадки | ЦА3, ЦА4, ЦА7      | Email-дайджест, сайт, LinkedIn, Facebook | Проектні менеджери; комунікаційний менеджер |
| Команда Фонду                      | Обличчя та закулісся роботи, експертиза команди, історія організації                | ЦА1, ЦА3, ЦА9      | Instagram, Facebook, сайт                | Комунікаційний менеджер                     |
| Анонси та можливості               | Події, набори учасників, новини партнерів, заклики долучитися                       | ЦА1, ЦА4, ЦА6, ЦА9 | Telegram, Facebook, Instagram, email     | Комунікаційний менеджер                     |

## Підходи до виробництва контенту

З урахуванням аналізу цільових аудиторій Фонду та цілей комунікаційної стратегії слід виділити кілька підходів до виробництва контенту:

- Фокус на аудиторії та її поведінці, а не на приводі.** Перед виробництвом будь-якого матеріалу має бути визначено для якої він аудиторії, яку поведінку вона має змінити, на який компонент СОМ-В працює цей матеріал. Без цього матеріал стає «контентом заради контенту» – створюється, але не дає Outcomes. Це особливо важливо для приводів, які виникають спонтанно (новина, подія, запит ЗМІ): у момент створення варто заздалегідь знати, хто адресат і навіщо.
- Ієрархія форматів за аудиторіями.** Для ЦА1 (громади) ядром виробництва є три формати: історії впливу, пояснювальний контент, візуалізація. Решта форматів – допоміжні. Для ЦА2 (влада) ядро – аналітичні публікації з готовими рекомендаціями та експертні коментарі. Для ЦА3 (донори) ядро – партнерські та донорські матеріали (дайджест, кейси, «пакет матеріалів»). Якщо ресурс обмежений, слід вкладатися в ядро кожної ЦА, а не намагатися однаково покрити всі формати.
- Принцип «один привід – кілька матеріалів» через шаблонізацію.** Має бути створено кілька внутрішніх шаблонів – типову інфографіку, картку з цитатою, структуру історії впливу, формат експертного коментарю. Шаблон дає змогу за 1-2 години підготувати з одного приводу матеріали для 3-4 аудиторій. Без шаблонізації принцип «один привід – кілька матеріалів» залишиться декларативним.
- Поєднання СОМ-В-перевірки з ОООІ-оцінкою.** Перед публікацією повинна пройти оцінка, чи матеріал працює на потрібний компонент СОМ-В; після публікації має бути проведений аналіз за ОООІ – чи побачили (Outtake), чи спрацював (Outcome). Це дві сторони однієї роботи: СОМ-В орієнтує до публікації, ОООІ – після. У щоквартальній звітності окремо має фіксуватися, які матеріали дали Outcomes, а які – лише Outputs.
- Інформаційні приводи базуються на проєктах.** Найсильніший контент Фонду – це результат роботи команди (нова публікація, моніторинг, кейс громади). Тому процес виробництва контенту починається з проєктних менеджерів: щотижня вони передають комунікаційному менеджеру короткий перелік «що буде в моєму проєкті цього тижня».

Без цього процесу комунікаційний менеджер змушений вигадувати приводи самотужки – і якість контенту падає.

- 6 **Етичні та безпекові межі як частину якості контенту.** Кожен матеріал перед публікацією має бути перевірений на дотримання конфіденційності клієнтів (Етичний кодекс Фонду), політичної нейтральності (Посібник з управління людськими ресурсами) і безпекових ризиків. Дотримання цих меж не «обмежує» контент, а є частиною його якості, без цього довіра швидко руйнується.

#### Головний принцип

Контент Фонду має бути доказовим, як його експертиза, і людським, як його місія. Якщо матеріал не пройшов жоден із цих тестів – він не готовий до публікації, скільки б зусиль у нього не вклали.

## 8. Аналіз конкурентів і партнерів

Жодна організація не комунікує в порожнечі. Поряд із Поліським фондом працюють інші аналітичні центри та громадські організації, що звертаються до тих самих аудиторій, користуються тими самими каналами та конкурують за ту саму увагу – донорів, органів влади, медіа. Без розуміння цього середовища комунікація Фонду ризикує бути або непомітною (бо її «перекривають» сильніші голоси), або повторювати чуже позиціонування.

Аналіз конкурентів і партнерів у комунікаційній стратегії має чотири практичні функції:

- 1 **Чітко відмежувати позиціонування.** Показати, чим Фонд відрізняється від інших гравців, і саме цю відмінність зробити серцевиною комунікаційних меседжів. Без такого порівняння позиціонування лишається загальним і не дає аудиторії підстави обрати Фонд.
- 2 **Виявити сильні комунікаційні практики.** Побачити, як ефективніші гравці працюють зі ЗМІ, соцмережами, контентом. Це не про копіювання, а про навчання на успіхах інших.
- 3 **Знайти простір для партнерства.** Інші організації – здебільшого не суперники, а можливі партнери для спільних кампаній, взаємних згадок, спільних подій. Це безкоштовний ресурс розширення охоплення (категорія Shared у PESO).
- 4 **Уникнути дублювання тем.** Якщо одна організація сильно тримає тему, виходити з власним меседжем на цю тему має сенс лише тоді, коли Фонд може запропонувати справді інший кут. Інакше зусилля краще спрямувати туди, де такого «зайнятого» голосу немає.

### Логіка вибору організацій для аналізу

У таблиці нижче подано п'ять «гравців» – від мережі АРАЦ до локальних ОГС. Вибір не випадковий: ці організації представляють чотири різні «зони» комунікаційного середовища Фонду, і разом вони охоплюють основні джерела як конкуренції за увагу, так і потенційного партнерства.

- **Власна мережа Фонду – Асоціація регіональних аналітичних центрів (АРАЦ).** Не конкурент, а ключовий партнер і ресурс. Включений до аналізу, так як саме мережа дає Фонду унікальну позицію координатора, яку не має жоден інший аналітичний центр в Україні.
- **Сильні національні аналітичні центри** – Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, Лабораторія законодавчих ініціатив. Обрано як орієнтир для тематичного та комунікаційного порівняння. Працюють у суміжних темах (економічна політика,

парламентаризм), але мають національний фокус – це показує, де Фонд має чітку відмінність (регіональна укоріненість).

- **Сильні комунікатори громадського сектору – Громадянська мережа ОПОРА.** Обрано як приклад масової, добре налагодженої комунікації з широкою громадськістю. Цінний як орієнтир для практик роботи з ЗМІ та соцмережами, навіть якщо змістове перетинання обмежене (місцеве самоврядування).
- **Локальні гравці – регіональні аналітичні центри та ОГС у громадах.** Обрано як категорія, оскільки саме на рівні громад відбувається конкуренція за увагу мешканців (ЦА1). Це показує, де Фонд має додати власну цінність – методології, індекси, національний масштаб.

Аналіз свідомо обмежений п'ятьма позиціями. Розширений перелік моніториться через медіамоніторинг (завдання 3.4.4 Оперативного плану), а сам цей огляд переглядається щонайменше раз на рік разом зі стратегією.

| Назва організації                                          | Короткий опис і сфери діяльності                                                           | Канали комунікації                              | Цільові аудиторії                         | Спільні та відмінні сторони                                                                                       |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Асоціація регіональних аналітичних центрів                 | Мережа аналітичних центрів у регіонах України; заснована та координується Поліським фондом | Сайти учасників, соцмережі, спільні заходи      | Органи влади, донори, експертна спільнота | Спільне: регіональна аналітика. Відмінне: Фонд – координатор мережі, що є його унікальною перевагою               |
| Інститут економічних досліджень та політичних консультацій | Провідний національний аналітичний центр з економічної політики                            | Сайт, розсилки, соцмережі, медіа                | Уряд, бізнес, донори, експерти            | Спільне: економічна аналітика, євроінтеграція. Відмінне: національний фокус проти регіональної укоріненості Фонду |
| Громадянська мережа ОПОРА                                  | Спостереження за виборами, місцеве самоврядування, підзвітність влади                      | Сильні соцмережі, сайт, активна робота зі ЗМІ   | Широка громадськість, ЗМІ, органи влади   | Спільне: місцеве самоврядування. Відмінне: ОПОРА – приклад масової комунікації; Фонд має глибшу аналітику         |
| Лабораторія законодавчих ініціатив                         | Аналітика у сфері парламентаризму та публічної політики                                    | Сайт, експертні публікації, заходи              | Парламент, органи влади, експерти         | Спільне: вплив на політику. Відмінне: фокус на національному законодавстві проти регіонального розвитку           |
| Регіональні аналітичні центри та ОГС у громадах            | Локальні організації, що працюють із відновленням і розвитком конкретних громад            | Локальні соцмережі, прямий контакт із громадами | Місцеві громади, ОМС                      | Спільне: робота з громадами. Відмінне: Фонд додає методології, індекси та національний масштаб                    |

### Висновок для позиціонування

Відмінність Поліського фонду – поєднання глибокої експертизи (власні методології, індекси, 20+ років досвіду) з регіональною укоріненістю та координацією національної мережі. Саме цю комбінацію комунікація має робити видимою.

## Використання аналізу конкурентів і партнерів у комунікаційній політиці

Аналіз конкурентів і партнерів дозволяє сформулювати кілька наскрізних правил побудови комунікації Фонду:

- 1 **Позиціонування та меседжі.** Унікальна комбінація «глибока експертиза + регіональна укоріненість + координація мережі АРАЦ» має наскрізно проходити через комунікацію Фонду: у базовому меседжі, в «пакеті матеріалів про Фонд», у презентаціях для донорів і влади. Якщо в комунікаційному матеріалі Фонду не видно жодного з цих трьох елементів, його варто переробити.
- 2 **Планування контенту.** Темі, яку сильно опрацьовує інша організація (наприклад, парламентаризм – Лабораторія законодавчих ініціатив; виборчий процес – ОПОРА), варто пропонувати лише той кут, який неможливий без регіональної укоріненості Фонду чи мережі АРАЦ. Це уникає нелояльної конкуренції з партнерами та концентрує ресурс на тому, де Фонд справді має перевагу.
- 3 **Робота з медіа.** Сильні комунікатори (ОПОРА) обслуговують значну частину запитів медіа з тем місцевого самоврядування. Фонд може запропонувати ЗМІ конкретніший кут – як саме певна загальна тенденція проявляється в конкретних регіонах, з опорою на власні дані та мережу АРАЦ. Це робить Фонд не альтернативою, а доповненням, що його ЗМІ охочіше приймуть.
- 4 **Партнерські стратегії.** Сильні національні аналітичні центри (Інститут економічних досліджень, Лабораторія законодавчих ініціатив) є потенційними партнерами для спільних публікацій, заходів і проєктних консорціумів – особливо там, де потрібне поєднання національної експертизи з регіональною. Локальні гравці у громадах – партнери для приземлення національних рекомендацій Фонду на конкретні території.
- 5 **Фандрейзинг.** У донорських пропозиціях Фонд робить акцент на тому, що жоден інший аналітичний центр не може запропонувати одночасно: глибина методологій + регіональна присутність + готова національна мережа АРАЦ. Це дає Фонду перевагу в проєктах, які вимагають обох рівнів – національного та регіонального – як-от програми відновлення, євроінтеграції на місцевому рівні, реформи самоврядування.
- 6 **Моніторинг середовища.** Аналіз не статичний – комунікаційний менеджер відстежує активність ключових організацій через щоквартальний медіамоніторинг (завдання 3.4.4 Оперативного плану) і періодично пропонує оновлення цього розділу. Якщо одна з організацій змінює фокус, виходить на нову аудиторію або починає працювати в темі, де Фонд претендує на унікальність – це підстава переглянути власне позиціонування.

### Головна теза

Аналіз середовища – це не одноразова вправа, а постійний робочий інструмент. Він відповідає на питання «де нас уже немає, де нас можуть не помітити, і де ми єдині». Без відповіді на це питання комунікація Фонду буде або повторювати чуже, або говорити в порожнечу.

## 9. Принципи кризової комунікації

### Потреба в кризовій комунікації

Звичайна комунікація Фонду планується, контентний цикл триває дні та тижні, рішення ухвалюються спокійно. Кризова комунікація – це інша робота: рішення доводиться ухвалювати за години, без повної інформації, у ситуації, коли будь-яка фраза публічно тиражується та цитується. Спроба впоратися з кризою «на ходу», без заздалегідь визначених принципів, майже завжди погіршує ситуацію – не через злий намір, а через хибну швидкість, неузгоджені висловлювання різних людей і емоційні реакції замість фактів.

Для Поліського фонду як аналітичного центру кризова комунікація має кілька специфічних особливостей, які роблять окремий розділ необхідним.

- **Репутація – основний капітал.** Для аналітичного центру довіра аудиторій – не один із ресурсів, а головна валюта. Втрачена репутація відновлюється роками, тоді як інші організації можуть швидко відновити, наприклад, кадри чи фінансування. Тому ціна помилки в кризі для Фонду особливо висока.
- **Незалежність як уразлива цінність.** Будь-яке звинувачення в упередженості зачіпає не окремий аспект роботи, а саму засадничу цінність Фонду. Звичайні комунікаційні інструменти (роз'яснення, контент) тут не спрацьовують – потрібна окрема логіка реагування.
- **Тематика з підвищеним ризиком атак.** Фонд працює з темами прикордоння, відносин із сусідніми державами та європейської інтеграції – це теми, навколо яких регулярно ведуться інформаційні кампанії. Імовірність свідомо спрямованої дезінформаційної атаки на Фонд об'єктивно вища, ніж у середньому по сектору.
- **Обмежений ресурс не дозволяє «гасити» все.** За одного комунікаційного менеджера в момент кризи команда фізично не може реагувати на десятки фронтів одночасно. Тому потрібна заздалегідь зрозуміла рамка пріоритезації – на що реагуємо, а що свідомо лишаємо без публічної відповіді.

Підготовлена кризова комунікація не може гарантувати, що криз не буде, але дозволяє Фонду пройти кризу з мінімальними втратами для репутації – і часом навіть із зміцненням довіри (зокрема через прозоре визнання помилок).

### Випадки, що потребують кризової комунікації

Не кожна неприємна ситуація – це криза, і не кожна потребує кризового реагування. Принципи цього розділу застосовуються тоді, коли спрацьовує один або кілька тригерів:

- **Публічні звинувачення на адресу Фонду.** Будь-які – у соцмережах, медіа, заявах інших організацій – щодо упередженості, фінансових питань, поведінки команди, якості продуктів. Реагувати треба, навіть якщо звинувачення необґрунтовані.
- **Виявлена помилка в опублікованому матеріалі.** Якщо в дослідженні, моніторингу чи коментарі знайдено фактичну, методологічну чи редакційну помилку, що вже стала публічною або має шанс стати – це автоматично кризовий тригер.
- **Дезінформаційна атака.** Хвиля скоординованих повідомлень з тиражуванням однакових тез проти Фонду, особливо в чутливих темах (євроінтеграція, прикордоння).

- **Інцидент із партнером або донором.** Репутаційна криза в організації, з якою Фонд публічно пов'язаний, потенційно переноситься на сам Фонд. Реагувати треба, навіть якщо ситуація стосується партнера, а не Фонду напряду.
- **Безпековий інцидент.** Загроза команді, об'єктам, даним або проєктам Фонду – як фізична, так і кіберінцидент. Тут кризова комунікація стає невід'ємною від кризового реагування загалом.
- **Витік внутрішньої інформації.** Публічне поширення внутрішніх документів, листування або інформації про клієнтів Фонду – самостійний кризовий тригер, навіть якщо сам зміст не критичний.

Сигналом, який потребує оцінки, але не обов'язково повного кризового реагування, є зростання негативу в коментарях, поодинокі критичні публікації без ширшої хвилі, або скарги окремих стейкхолдерів. Такі сигнали відстежуються в межах поточної комунікаційної роботи та щоквартального медіамоніторингу (завдання 3.4.4 Оперативного плану) – кризовий протокол активується лише при ескалації.

### Можливі типи репутаційних ризиків

Нижче перелічено типи ризиків, до яких Фонд має готуватися заздалегідь – мати уявлення про ймовірні сценарії, можливих суб'єктів, які можуть їх ініціювати, та канали поширення.

- звинувачення в упередженості або політичній заангажованості (ризик для цінності незалежності);
- запитання чи сумніви щодо використання коштів і прозорості;
- дезінформація та інформаційні атаки – з огляду на тематику Фонду (прикордоння, відносини із сусідніми державами, євроінтеграція);
- помилки чи неточності в опублікованих аналітичних матеріалах;
- репутаційні питання, пов'язані з партнерами чи донорами;
- безпекові інциденти, що стосуються команди або діяльності Фонду.

### Базові принципи реагування та протокол дій

В разі виникнення випадків, що потребують кризової комунікації, базовими принципами реагування є:

- **швидко, але вивірено** – реагувати оперативно, але лише після перевірки фактів;
- **один голос** – від імені Фонду говорить визначений речник (за замовчуванням президент або уповноважена особа);
- **факти, а не емоції** – спираємося на перевірені дані, говоримо спокійно, не вступаємо в перепалки;
- **не підсилювати** – маргінальні атаки з малим охопленням не завжди варті публічної відповіді;
- **чесність щодо помилок** – якщо Фонд справді помилився, визнаємо це та пояснюємо, що виправлено;
- **розбір після кризи** – аналізуємо, що сталося і як зменшити ризик повторення.

Якщо кризова ситуація пов'язана з порушенням етичних норм усередині Фонду, реагування узгоджується з механізмами вирішення етичних конфліктів та дисциплінарними процедурами, передбаченими Етичним кодексом Фонду. Комунікаційна реакція не замінює, а супроводжує ці внутрішні процедури.

### Простий протокол дій:

1. Зафіксувати ситуацію та оцінити рівень загрози (незначна / середня / серйозна).
2. Поінформувати керівництво; за потреби – скликати кризову нараду.
3. Перевірити факти, узгодити позицію та визначити речника.
4. Підготувати коротку вивірену заяву (за потреби – попередню «утримуючу» заяву).
5. Відреагувати через відповідні канали або свідомо утриматися від публічної реакції.
6. Відстежувати розвиток ситуації та провести підсумковий розбір.

Підсумкові тези, які мають визначати ставлення Фонду до кризової комунікації як до постійної готовності, а не епізодичної реакції:

- 1 **Готовність важливіша за реакцію.** Якість кризової комунікації визначається не в момент кризи, а до неї. Заздалегідь визначені речник, шаблони заяв, узгоджена матриця ризиків (завдання 1.1.2 Оперативного плану), розуміння тригерів – усе це знижує час реакції з годин до хвилин. Без підготовки навіть найталановитіший комунікатор у момент кризи приймає гірші рішення, ніж міг би.
- 2 **Тиша – це теж відповідь, але свідомо.** Не всі атаки заслуговують публічної реакції. Відповідь на маргінальне звинувачення з малим охопленням – це його підсилення, що дає атаці більше уваги, ніж вона мала б природним чином. Рішення «не реагувати» має бути усвідомленим, документованим і пов'язаним з моніторингом – а не пасивним замовчуванням.
- 3 **Чесність щодо помилок працює сильніше за оборону.** Якщо Фонд справді помилився, найгірша стратегія – захищатися або ігнорувати. Чесне визнання помилки з поясненням, як вона виправлена, відповідає цінностям Фонду (чесність, відкритість) і часто залишає Фонд із більшою довірою, ніж до помилки. Це парадоксально, але підтверджено практикою організаційних комунікацій.
- 4 **Криза – це не тільки ризик, але й перевірка.** Кожна криза показує, наскільки заявлені цінності Фонду реальні: чи дійсно ми незалежні, прозорі, відкриті. Чесна, спокійна, факт-орієнтована реакція в кризі може зміцнити репутацію – тоді як «гладкі» формальні відповіді, навпаки, її руйнують. Тому до кризи варто ставитися не лише як до загрози, а й як до тесту, який Фонд має шанс пройти добре.
- 5 **Внутрішня координація – половина успіху.** У момент кризи команда має знати, хто говорить, хто перевіряє факти, хто моніторить медіа та хто узгоджує заяву. Без цього кілька людей паралельно роблять одне й те саме або, гірше, видають публічно різні позиції від імені Фонду. Розподіл ролей варто прописати завчасно – у вигляді короткого внутрішнього регламенту.
- 6 **Кожна криза – джерело знань.** Після завершення кризи команда проводить короткий розбір: що спрацювало, що ні, що варто додати до шаблонів і протоколу. Без такого розбору наступну кризу зустрічають з тими самими прогалинами. Ідеально – короткий внутрішній документ за результатами кожної серйозної ситуації.

### Головна теза

Кризова комунікація – це не план «на чорний день», а постійна готовність, інтегрована в щоденну роботу. Краща криза – та, яка не сталася, оскільки була упереджена комунікацією; друга за якістю – та, що минула без втрат, оскільки була підготовлена; найгірша – та, до якої Фонд не був готовий, навіть якщо вона була передбачуваною.

## 10. Моніторинг, оцінювання та ресурси реалізації стратегії

### Зв'язок розділу зі Стратегією Фонду та іншими розділами

Цей розділ – не «технічна частина» комунікаційної стратегії, а її фінальний контур. Він безпосередньо пов'язаний із Стратегією розвитку Фонду на 2026-2028 роки та з більшістю інших розділів цього документу:

- **Зі Стратегією Фонду** – через оперативну ціль ОЦ 2.2 (система моніторингу та оцінки результатів діяльності та проєктів – MEL): показники цього розділу є частиною загальної MEL-системи Фонду, що формалізується завданням 2.2.1 Оперативного плану. Окремі показники безпосередньо реалізують завдання 3.1.2 (дослідження сприйняття стейкхолдерами), 3.4.4 (медіамоніторинг), 3.3.1 та 3.4.2 (відносини з донорами та CRM).
- **З розділом 2 (Стратегічні цілі)** – показники результативності прямо прив'язані до чотирьох комунікаційних цілей. Кожна ціль має свій набір показників, які дозволяють підтвердити її досягнення.
- **З розділом 3 (OOOI)** – логіка Outputs–Outtakes–Outcomes–Impact задає рівні, на яких ведеться оцінювання. Окремі показники прив'язано до того рівня, який вони вимірюють.
- **З розділами 4 і 5 (Цільові аудиторії та COM-B)** – показники аудиторного відстеження дозволяють побачити, чи змінюється поведінка пріоритетних ЦА в напрямі цільової, описаної в COM-B-моделях.
- **З розділом 6 (Канали)** – кожен канал має власні показники (Owned – внутрішня аналітика, Earned – медіамоніторинг, Shared – взаємодії, Paid – точкові кампанійні метрики), що дозволяє вимірювати продуктивність PESO-моделі.
- **З розділом 7 (Контент)** – показник «видимість продуктів» вимірює, чи кожен ключовий аналітичний продукт пройшов повний комунікаційний цикл, як це визначено в Цілі 4.

### Принципи та підходи до моніторингу і оцінювання

Підхід до моніторингу та оцінювання спирається на п'ять принципів, які роблять його реалістичним для Фонду з одним комунікаційним менеджером і водночас змістовним.

- 1 **Прив'язка до цілей, а не до активностей.** Показники організовано за чотирма комунікаційними цілями з розділу 2, а не за «групами метрик» (охоплення, залучення тощо). Це гарантує, що вимірювання працює на досягнення цілей, а не на «кількісну звітність заради звітності».
- 2 **Поєднання кількісних і якісних показників.** Чисто кількісні показники (підписники, перегляди) показують охоплення, але не результат. Чисто якісні (сприйняття, довіра) показують зміну, але важко піддаються щотижневому моніторингу. Поєднання обох видів дає повну картину.
- 3 **Чотири рівні OOOI.** Кожен показник прив'язано до одного з рівнів – Output, Outtake, Outcome або Impact. Це дозволяє розрізняти, на якому рівні вже є прогрес, а де ні. Найпоширеніша помилка моніторингу – вимірювати лише Outputs (зробили), не дивлячись на Outcomes (спрацювало).
- 4 **Реалістичність ресурсу.** Усі показники мають бути такими, щоб їх справді можна було вимірювати силами однієї людини та наявних інструментів. Тому показники максимально спираються на вбудовану аналітику соцмереж та сайту, медіамоніторинг (3.4.4) і дослідження сприйняття стейкхолдерами (3.1.2) – а не на додаткові опитування, що потребують окремих бюджетів.

- 5 **Базовий замір як точка відліку.** Без базового заміру жодне зростання не має сенсу: «зросло на 30%» від чого? Тому стратегія передбачає фіксацію стартових значень одразу після запуску нових каналів і перший вимір сприйняття стейкхолдерами у IV кварталі 2026 року (завдання 3.1.2).

## Показники результативності за комунікаційними цілями

Показники організовано за чотирма комунікаційними цілями. Кожен показник має зв'язок із рівнем ОООІ (на якому він вимірює прогрес) і прив'язку до завдань Оперативного плану.

| Ціль комунікаційної стратегії           | Показник результативності                                                                                            | Як вимірюємо                                                                                  | Рівень ОООІ / Опер. план   |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Ціль 1. Громади                         | Кількісно: зростання аудиторії Telegram, Instagram, Facebook (помісячна динаміка); перегляди та поширення матеріалів | Вбудована аналітика соцмереж; статистика сайту                                                | Output → Outtake;<br>–     |
|                                         | Якісно: впізнаваність і довіра до Фонду серед мешканців пріоритетних громад                                          | Дослідження сприйняття стейкхолдерами; точка відліку IV кв. 2026, повторний вимір IV кв. 2027 | Outcome → Impact;<br>3.1.2 |
|                                         | Кількість і регулярність публікацій про Фонд у регіональних медіа                                                    | Щоквартальний медіамоніторинг із аналізом тональності                                         | Outtake; 3.4.4             |
|                                         | Відвідуваність інформаційних центрів / креативних просторів у громадах                                               | Внутрішній облік відвідуваності та заходів                                                    | Outcome; 3.4.3             |
| Ціль 2. Донори                          | Якісно: позитивний зворотний зв'язок донорів щодо прозорості та результатів; рівень довіри                           | Дослідження сприйняття стейкхолдерами; внутрішній облік комунікації з донорами                | Impact; 3.1.2, 3.3.1       |
|                                         | Регулярність і відкривання дайджесту результатів пріоритетними донорами                                              | Аналітика email-розсилки; внутрішній облік                                                    | Output → Outtake;<br>3.3.1 |
|                                         | Кількість донорських організацій у CRM-системі та якість взаємодії з ними                                            | CRM-система Фонду                                                                             | Outtake → Outcome; 3.4.2   |
| Ціль 3. Політика та експертна репутація | Цитованість Фонду та коментарів його експертів у медіа                                                               | Щоквартальний медіамоніторинг із аналізом кількості та тональності                            | Outtake → Outcome; 3.4.4   |
|                                         | Якісно: звернення органів влади та ОМС до Фонду по експертизу та участь у робочих групах                             | Внутрішній облік запитів і взаємодій з ОМС                                                    | Outcome; –                 |
|                                         | Якісно: врахування рекомендацій Фонду в рішеннях органів влади                                                       | Внутрішній моніторинг; кейс-стаді в межах оцінювання продуктів                                | Impact; ОЦ 2.4             |
| Ціль 4. Видимість продуктів             | Кількісно: частка продуктів Фонду, що пройшли повний комунікаційний цикл                                             | Внутрішній облік (анонс, інфографіка, експертна публікація, поширення)                        | Output → Outtake;<br>2.4.2 |

| Ціль комунікаційної стратегії | Показник результативності                                                          | Як вимірюємо                              | Рівень ОООІ / Опер. план |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|
|                               | Охоплення та цитованість продуктів (індекси, policy paper, моніторингові звіти)    | Аналітика сайту; медіамоніторинг          | Outtake; 3.4.4           |
| Наскрізне                     | Якісно: рівень сприйняття Фонду стейкхолдерами загалом – точка відліку та динаміка | Дослідження сприйняття стейкхолдерами     | Impact; 3.1.2            |
|                               | Дотримання єдиного візуального стилю та меседжів у всіх матеріалах                 | Внутрішній огляд відповідності бренд-буку | Output; 3.1.3            |

## Стартові показники та точка відліку

Без базового заміру неможливо вимірювати прогрес. Тому стратегія передбачає фіксацію стартових значень одразу перед стартом активної фази.

- До початку III кварталу 2026 року – зафіксувати поточні значення по сайту pfirs.com і сторінці у Facebook (підписники, перегляди, охоплення, частота публікацій).
- Одразу після запуску Telegram та Instagram (III квартал 2026 року) – зафіксувати стартові показники цих каналів.
- У IV кварталі 2026 року – провести перший вимір сприйняття Фонду стейкхолдерами (завдання 3.1.2). Це базова точка відліку для всіх якісних показників.
- Повторний вимір сприйняття – IV квартал 2027 року, що дозволяє побачити річну динаміку.

## Ритм моніторингу та оцінювання

Різні рівні показників потребують різного ритму вимірювання. Outputs можна перевіряти щотижня, Impact – раз на рік. Ритм узгоджено з тривалістю циклів, протягом яких відповідні зміни справді відбуваються:

- **Щотижня** – комунікаційний менеджер моніторить базові показники активності (опубліковані матеріали, охоплення тижня), узгоджує з проєктними менеджерами наступні інформаційні приводи.
- **Щомісяця** – комунікаційний менеджер готує коротку (одна сторінка) довідку: ключові показники місяця, що спрацювало, що ні, план на наступний місяць.
- **Щокварталу** – огляд прогресу за всіма комунікаційними цілями; аналіз медіамоніторингу (завдання 3.4.4); коригування комунікаційного плану на наступний квартал. Результати подаються президенту й, за потреби, виносяться на робочу нараду.
- **Раз на рік** – перегляд стратегії на основі результатів дослідження сприйняття стейкхолдерами (завдання 3.1.2) і річної динаміки. Перегляд може охоплювати склад пріоритетних аудиторій, формулювання меседжів, набір форматів і каналів.

Оцінювання комунікаційної діяльності інтегроване в загальну MEL-систему Фонду, що формалізується за завданням 2.2.1 Оперативного плану. Це означає, що комунікаційні показники не існують окремо, а є частиною єдиного циклу моніторингу та навчання організації.

## Ресурси реалізації стратегії

Стратегія не реалізується сама по собі – для її виконання потрібні визначені людські, експертні та фінансові ресурси. Нижче описано наявну ресурсну базу та підходи до її посилення.

Реалізацію забезпечує виконавче ядро Фонду та пул профільних експертів:

- **Комунікаційний менеджер** – провідна роль: планування, виробництво та публікація контенту, ведення каналів, робота з медіа, медіамоніторинг, координація. Це центральна роль для реалізації стратегії.
- **Президент** – стратегічні та донорські комунікації, представництво Фонду, затвердження позицій з чутливих тем, кризова комунікація.
- **Проектні менеджери** – плани комунікації з донорами, перезапуск АРАЦ, поширення моніторингових результатів; передача інформаційних приводів «з проєктів». Без цього потоку комунікаційний менеджер не має змістовної бази для контенту.
- **Менеджер цифрового розвитку** – налаштування та технічна підтримка цифрових каналів, оновлення сайту, впровадження CRM-системи, аналітичні інструменти.
- **Бухгалтер** – забезпечення фінансовими даними для публічної звітності та підтвердження прозорості, що є частиною комунікації з донорами (Ціль 2).
- **Пул профільних експертів** – постачальники змісту: експертні коментарі, тези, аналітичний фактаж. Без експертів комунікація втратила б свою аналітичну якість.

### Залучення зовнішніх фахівців

За обмеженого внутрішнього ресурсу частина роботи виконується через зовнішніх підрядників. Доцільно покривати зовні:

- розробка комунікаційної стратегії та бренд-буку – залучений експерт (завдання 3.1.3);
- дослідження сприйняття Фонду стейкхолдерами – соціолог / дослідник (завдання 3.1.2);
- складна інфографіка, оформлення продуктів, дизайн креативних просторів – дизайнер;
- фото- та відеозйомка заходів і матеріалів «з місць» – у пікові періоди;
- технічний супровід запуску цифрових каналів і просування – підрядник на час кампаній.

### Фінансування комунікаційної діяльності

Хронічна проблема комунікацій у громадському секторі – недофінансування. Стратегія передбачає системний підхід до фінансування комунікаційної діяльності.

#### Рекомендація щодо бюджету

Закладати комунікаційний компонент (час комунікаційного менеджера, дизайн, просування, друк, зйомка, медіамоніторинг) окремим рядком у бюджет кожної грантової заявки. Це знімає хронічне недофінансування комунікацій і дозволяє реалізовувати стратегію без покладання виключно на загальні кошти Фонду.

Окремі завдання Оперативного плану (зокрема 3.1.2, 3.1.3, 3.4.3) вже передбачають гонорари експертів і дослідників, що зменшує тиск на основний бюджет Фонду.

Шість підсумкових принципів, які мають визначати ставлення Фонду до моніторингу та оцінювання комунікації:

- 1 **Оцінювання – не звітність, а інструмент управління.** Головна функція моніторингу не в тому, щоб «звітувати», а в тому, щоб ухвалювати рішення. Якщо результати

- оцінювання не змінюють наступний квартальний план – оцінювання робиться неправильно. Кожна щомісячна довідка повинна закінчуватися висновком: що змінюємо, що залишаємо, що пробуємо вперше.
- 2 **Без базового заміру немає прогресу.** Жодне зростання не має сенсу без вихідної точки. Тому фіксація стартових значень по каналах і перше дослідження сприйняття у IV кварталі 2026 року – критичні передумови для всієї подальшої роботи з показниками.
  - 3 **Якісні показники важливіші за кількісні в довгій перспективі.** Підписники та перегляди – це Outputs і Outtakes. Зміна довіри та сприйняття – це Outcomes і Impact. Останні важче виміряти, але саме вони підтверджують досягнення цілей. Тому інвестиції в дослідження сприйняття стейкхолдерами (завдання 3.1.2) – стратегічно важливі, попри їх вартість.
  - 4 **Інтеграція з MEL-системою Фонду.** Комунікаційні показники не існують окремо. Вони є частиною загальної системи моніторингу, оцінки та навчання, яку Фонд впроваджує згідно з завданням 2.2.1 Оперативного плану. Це гарантує, що оцінювання комунікації не дублюватиме оцінювання інших напрямів діяльності та буде узгодженим за термінологією та підходами.
  - 5 **Ресурс реалізації – не лише комунікаційний менеджер.** Помилково сприймати реалізацію стратегії як одноосібну справу комунікаційного менеджера. Проектні менеджери дають інформаційні приводи, експерти – фактаж, президент – стратегічне представництво, менеджер цифрового розвитку – технічну базу. Без цієї системи навіть найкращий комунікаційний менеджер залишиться без матеріалу.
  - 6 **Фінансування – окремий рядок у кожній заявці.** Якщо комунікаційний компонент не закладається в бюджети грантових заявок, стратегія залишиться частково нереалізованою. Закладання окремого рядка – не «опція», а робочий стандарт, що має стати правилом для проектних менеджерів.

### Головна теза

Стратегія, яку не вимірюють, перетворюється на декларацію. Стратегія, яку вимірюють лише за «зробленим», створює ілюзію прогресу. Лише поєднання чотирьох рівнів ОООІ з прив'язкою показників до конкретних комунікаційних цілей дає Фонду чесну картину того, чи рухається він туди, куди планував.