



MEDIA DEVELOPMENT  
FOUNDATION

# ГОЛОС МЕДІА



**Як медіа знайти свій  
тон комунікації?**



**Як зміцнити свій  
бренд?**



**Що робити, якщо все  
пішло не за планом?**

ГАЙД ІЗ ПРАКТИЧНИМИ ПОРАДАМИ





# ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	4
<b>Автори гайду</b> .....	6
<b>Коротко про кожен розділ</b> .....	8
<b>1 Бренд медіа.</b> Навіщо та як його створити? .....	10
<b>2 Аудит тону комунікації.</b> Що аналізувати та як? .....	13
<b>3 Аналіз конкурентів.</b> Що цінного він може вам дати? .....	19
<b>4 Політики комунікації.</b> Як створити гайд для команди? .....	24
<b>5 План втілення.</b> Як системно працювати з тоном комунікації? .....	26
<b>6 Помилки тону комунікації.</b> Як уникнути найбільш поширених? .....	28
<b>7 Кризова комунікація.</b> Що робити, якщо все пішло не за планом? .....	31
<b>8 Кейси.</b> Як українські медіа працюють із тоном комунікації? .....	35
<b>9 Бонус.</b> Майбутнє комунікацій. Чому так важливий тон спілкування в часи, коли розквітає ШІ? .....	40
<b>Висновки</b> .....	42
<b>Про Media Development Foundation</b> .....	47



# ДИФЕРЕНЦІУЙСЯ АБО ПОМРИ



**Автор:** Андрій Боборикін

Тон комунікації не має значення. Приблизно так я вважав більшу частину своєї кар'єри в медіа, половина якої припала на розквіт цифрових платформ і моделей побудови медійних проєктів навколо їхніх алгоритмів. Інша половина поки що припадає на крах цих моделей. Медіа в усьому світі занадто довго були одержимі великими цифрами, які обіцяло стрімке зростання інтернету, і коли темпи цього зростання почали падати, далеко не всі змогли пристосуватися. Нині ж, коли поріг входу в медіабізнес дедалі нижчий, шалена конкуренція та відсутність зростання ключових каналів дистрибуції роблять диференціацію першочерговим завданням будь-якого нового медіапродукту.

Успішна дистрибуція контенту — це результат реакції аудиторії на набір сигналів, які ця одиниця контенту містить (наприклад, обкладинка поста, назва видання, текст підводки,

заголовок). Незалежно від того, читають вас у телеграмі чи дивляться в ютубі, співвідношення охоплення до реакцій на різні складники контенту є ключовим для його доставки до користувача — що вищим є співвідношення (CTR), то більшій кількості людей покажуть ваш контент. Так працюють алгоритми будь-якої платформи, яка містить алгоритми.

Але що важливіше? Безумовно, елементи контенту, які несуть найбільше смислове навантаження, важливіші за інші — найчастіше це обкладинка та заголовок. Але на пізніших етапах розвитку каналу комунікації це правило працює не завжди. Темпи зростання та рівень конкуренції в каналі комунікації диктує ступінь впливу тих чи інших елементів на реакцію користувача. Якщо конкуренція низька, але вже є значна аудиторія, то їй не дуже важливо, чи гарні у вас обкладинки та чи чесні заголовки, — ваш контент помітять, тому що

іншого практично немає. Що вища конкуренція, то більше вибору в користувача й менш імовірно, що вашому контенту віддадуть перевагу незалежно від його якості.

Важливим чинником також є «зрілість» каналу комунікації, тобто відношення поточної кількості користувачів до загальної кількості користувачів інтернету на конкретному ринку. Конкуренція всередині молодих каналів, що активно розширюються, як, наприклад, Facebook у 2012–2015 роках, набагато комфортніша, ніж на пізніших етапах. Адже що більше користувачів, то більше контенту й навантаження на алгоритми, а отже вищі вимоги до контенту для отримання охоплення.

Темпи зростання каналу комунікації та рівень конкуренції в ньому формують порочне коло оптимізації контенту. У гонитві за високими CTR медіа йдуть на повіді у платформ і нескінченно оптимізують свій контент під найактивнішу аудиторію, але на більш пізньому етапі «зрілості» платформи це може загрожувати порочним колом оптимізації, коли

кожен наступний тренд підвищує поріг сприйняття контенту серед аудиторії. Так, наприклад, серед ютуб-блогерів популярні обкладинки з ідіотським виразом обличчя, а серед новинних медіа кілька років тому було популярно дублювати заголовок текстом на обкладинці. Коли тренд поширюється на більшість конкурентів, він уже не допомагає вирізнитися. Водночас підвищується поріг чутливості аудиторії, що диктує більшу радикальність наступних трендів.

На жаль, більшість доступних українським медіа каналів комунікації є висококонкурентними та «зрілими» (а деякі і з тенденцією до «згасання», тобто вже втрачають користувачів). Постійна робота над диференціацією в такому середовищі — це єдина можлива стратегія виживання. Цей посібник — хороша стартова точка до написання такої стратегії.



## АВТОРИ



### Андрій Боборикін

виконавчий директор «Української правди»



### Тетяна Кулькова

операційна директорка Media Development Foundation



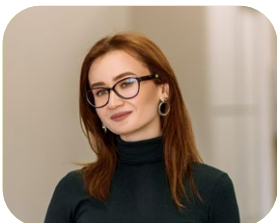
### Юлія Саліженко

креативна директорка Platfor.Ma



### Ольга Клінова

керівниця напрямку комунікацій у The Ukrainians Media



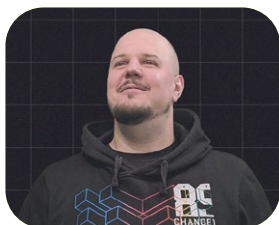
### Марина Однорог

журналістка польського видання «Наше слово», піарниця-фрилансерка



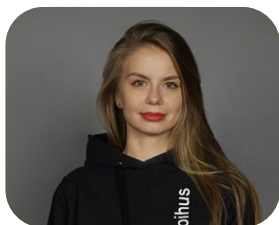
### **Катерина Маноха**

маркетинг-стратегиня Kyiv Signals  
creative agency



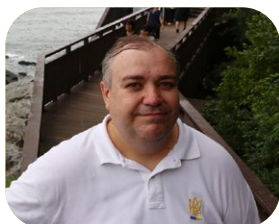
### **Андрій Маноха**

креативний директор та  
співзасновник Kyiv Signals  
creative agency



### **Анастасія Борема**

менеджерка з комунікацій  
та SMM в bihus.info



### **Сергій Мітяєв**

співзасновник і головний редактор  
gagadget.com



### **Вадим Дідик**

проектний менеджер Media  
Development Foundation, укладач  
гайду



## РОЗДІЛ №1

### **Бренд медіа.**

*Навіщо та як його створити?*

Розповідаємо про те, чому починати роботу над тоном комунікації потрібно з більш глобальної системи — бренду медіа. Розбираємо ключові складники бренду: позиціювання, цільову аудиторію, продукт, цінності, атрибути та інші. А ще даємо кілька порад як формувати бренд-стратегію, аби вона була справді робочою.

## РОЗДІЛ №2

### **Аудит тону комунікації.**

*Що аналізувати та як?*

Найперше, що необхідно зробити, перед тим як складати комунікаційну політику видання — це аналіз. Як ви комунікуєте з аудиторією зараз? Які відгуки отримуєте? Чи спілкуєтесь однаково на різних платформах? Розбираємося, на що насамперед звернути увагу.

## РОЗДІЛ №3

### **Аналіз конкурентів.**

*Що цінного він може вам дати?*

Тон комунікації — це те, що може стати вашою важливою конкурентною перевагою. Аналіз конкурентів — це обо'язковий крок, щоби розуміти, в якому інформаційному полі ви працюєте. Хто є вашими прямими та непрямими конкурентами? Як вчитися на їхніх помилках та запозичити найкращі практики? Читайте в цьому розділі.

## РОЗДІЛ №4

### **Політики комунікації.**

*Як створити гайд для команди?*

Доводимо, що будь-які правила працюють лише тоді, коли вони формалізовані, та розповідаємо, якою має бути структура комунікаційних політик.

---

## РОЗДІЛ №5

### План втілення.

*Як системно працювати з тоном комунікації?*

Ключовий чинник успішності політики комунікації — те, наскільки системно ви використовуєте її правила в щоденній роботі. Радимо, як краще ввести до курсу справ членів команди, як побудувати процес і перетворити ваш особливий тон спілкування на щоденну практику.

---

## РОЗДІЛ №6

### Помилки тону комунікації.

*Як уникнути найбільш поширених?*

Не помиляється той, хто нічого не робить. Розберемо п'ять найчастіших помилок медіа в комунікації з аудиторією та, звісно ж, порадимо, що з ними робити.

---

## РОЗДІЛ №7

### Кризова комунікація.

*Що робити, якщо все пішло не за планом?*

Рано чи пізно кожна редакція робить помилки у публічній комунікації. Як діяти в такому разі — мовчати чи висвітлити/оприлюднити/висловити свою позицію? Шукати винних чи розв'язувати проблему колективно? Проаналізуємо можливі ситуації та спробуємо знайти вихід для кожної.

---

## РОЗДІЛ №8

### Кейси.

*Як українські медіа працюють із тоном комунікації?*

У цьому розділі десять регіональних медіа розповідають про найкращі практики комунікації з аудиторією. Дізнавайтеся, як це влаштовано у інших редакціях, і шукайте натхнення для власного видання.

---

## РОЗДІЛ №9

### Бонус.

*Майбутнє комунікацій. Чому так важливий тон спілкування в часи розквіту ШІ?*

Поява алгоритмів штучного інтелекту — ще один виклик, з яким уже доводиться стикатися журналістам. Доводимо, що саме оригінальний, людяний, новаторський тон комунікації стане тією перевагою, яка допоможе вам виграти битву за увагу читачів.

---

# БРЕНД МЕДІА

## Навіщо та як його створити?



 **Авторка:** Тетяна Кулькова

 **Проблема:**



**Алла Березюк, «Ехо Червонограда»:**

*«Думаю, в основу бренду ми поклали наші цінності — незалежність, відкритість, довіру, ну і, звичайно, користь для читача. Але я не можу сказати, що ми свідомо розбудовували медіабренд “Ехо Червонограда”. Ми просто розуміли, що можемо робити щось круте для нашого міста як у інформаційному, так і в культурному сенсі. Оскільки ми були єдиними медійниками, які організовували заходи в місті, впізнаваність вибудувалася сама собою».*

 **Рішення:**

Тон комунікації з аудиторією є складником більш глобальної системи — вашого бренду. Більшість медіа дбає про власний бренд за залишковим принципом. Усе починається з команди, яка прагне створювати медіапродукт. Формується ядро аудиторії. В якийсь момент медіа досягає певної впізнаваності та стикається з конкуренцією. Лише тоді в команді починають підіймати питання маркетингу та власного бренду. Та, звісно, найкращий час думати про бренд і його тон комунікації — ще на стадії запуску медіа.

Один зі способів це зробити — відповісти самим собі на низку запитань, які допоможуть визначити ключові складники вашого бренду. Ось перелік десяти найважливіших:

- 1. Позиціювання бренду.** Як ви можете описати своє медіа одним реченням? А як опишуть його ваші читачі?

2. **Індивідуальність.** Уявіть собі, що бренд — це людина. Як вона виглядає? Скільки їй років? Яких поглядів дотримується? Якими рисами характеру володіє? Як спілкується з іншими?
3. **Цільова аудиторія.** Хто ваші читачі, глядачі та слухачі за гендерним, віковим, географічним складом, а також за соціальними ролями?
4. **Потреби аудиторії.** Які проблеми турбують вашу аудиторію? Які потреби вона має?
5. **Продукт.** Що саме ви робите або який продукт створюєте, аби розв'язати ці проблеми?
6. **Конкурентні переваги.** Якими є конкурентні переваги вашого медіа? Що ви робите на ринку такого, чого не робить більш ніхто? Які матеріальні та емоційні переваги ви даєте своїй аудиторії?
7. **Емоції.** Які емоції має викликати ваш бренд? До чого він спонукає аудиторію?
8. **Цінності.** Якими є зовнішні цінності вашого медіа, які ви пропонуєте читачам? А якими є внутрішні цінності вашої команди, якими ви керуєтесь у щоденній роботі? Треба пам'ятати: коли цінності медіа збігаються з цінностями аудиторії, читачі стають лояльними й активними.
9. **Атрибути.** Якими є фізичні та функціональні характеристики бренду? Це може бути ваша назва, логотип, слоган, брендові кольори та шрифти, персонаж або герой, фірмовий звук або рингтон тощо.
10. **Тон комунікації.** Де і як ви спілкуєтеся з аудиторією? Які формулювання використовуєте? Яких принципів дотримуєтеся? Коротка відповідь на це запитання стане стартом для вас на шляху розроблення докладної політики комунікації медіа, в чому й допоможе цей гайд.

Обговоріть у команді кожне із запитань, запишіть відповіді на них у спільному стратегічному документі. Ось кілька порад, які допоможуть сформулювати так, аби цей документ став справді вашою дорожньою картою, а не черговою табличкою для галочки:

- відповіді мусять бути короткими (1–3 речення), але вичерпними;
- викидайте все зайве, нехай кожне слово буде на вагу золота;
- уникайте складних та надто офіційних формулювань — ваша стратегія має викликати позитивні емоції у всіх, хто її читає;
- уникайте слів-кліше на зразок «унікальний», «цікавий», «важливий» тощо. Якщо ваше позиціювання звучить так само, як могло би звучати позиціювання якого-небудь іншого медіа — змінійте.

Авжеж, такий документ стане лише початком вашої роботи над створенням потужного бренду медіа. Зазвичай бренди проходять кілька етапів на цьому шляху:

- **Етап 1.** Інформуємо цільову аудиторію про існування медіа.
- **Етап 2.** Доносимо до цільової аудиторії переваги та особливості медіа.
- **Етап 3.** Пояснюємо цільовій аудиторії цінності бренду медіа.
- **Етап 4.** Формуємо лояльність у цільової аудиторії до бренду медіа.

Після четвертого етапу можна впроваджувати читацьку модель монетизації та платні підписки.

Важливо пам'ятати: робота над створенням сильного бренду медіа не може бути разовою — вона має циклічний тривалий характер, де регулярно проходить перевірку на актуальність і важливість для цільової аудиторії. В результаті такої роботи бренд зростає та трансформується разом зі своєю аудиторією, а отже не втрачає привабливості.

# АУДИТ ТОНУ КОМУНІКАЦІЇ



## Що аналізувати та як?

 **Авторка:** Ольга Клінова

### Проблема:



**Роман Турій, «Галка» (Івано-Франківськ):**

*«У нас найбільший медійний телеграм-канал Івано-Франківська. З одного боку, люди відзначають нашу безпосередність у спілкуванні з ними в коментарях, та й кількість підписників, як на мене, свідчить, що ми все робимо правильно. З іншого — час від часу прилітає за те, що ми занадто безпосередні в телеграмі, а це не пасує медіа. Та ми свідомо використовуємо такий формат і стиль — формулювання, які не можемо дозволити собі на сайті, цілком ок у телеграмі».*

### Рішення:

У світі спільнот, де бренди стають медіа, а медіа створюють бренди, недостатньо вигравати конкуренцію за увагу — потрібно здобувати довіру. Легше вибудовувати стосунки з аудиторією, коли ми говоримо з читачами, глядачами та слухачами однією мовою. Йдеться про єдину комунікативну систему, адже вона є ключовим інструментом для досягнення стратегічних завдань.

У який момент у медіабренду з'являється тон голосу? Все просто: щойно ви публікуєте перший матеріал. Будь-які комунікації видання мають певну тональність. На сайті, в соцмережах у дописах і коментарях, публічних виступах CEO, принтах на мерчі — в усьому, що безпосередньо асоціюється з вашим брендом. Що

ціліснішими й виразнішими будуть ваші комунікації в комплексі, то більшою буде впізнаваність, сильнішим стане бренд і лояльнішою — аудиторія. Якщо маєте сумніви в цілісності комунікацій — проаналізуйте, що ви вже говорите від імені медіа та як саме це лунає.

## Етап №1 — аудит тону голосу

Щоби визначити тональність голосу нашого бренду, потрібно дослідити як вербальний, так і візуальний складник комунікацій на всіх майданчиках. Приготуйтеся присвятити цьому вдосталь часу. Випишіть повний список каналів комунікації та матеріалів, які варто проаналізувати. Це, наприклад, можуть бути:

- архів імейл-розсилок;
- пости на ваших сторінках у соцмережах — у фейсбуку, інстаграмі, твіттері, телеграмі та інших;
- ваші відповіді в коментарях під постами;
- переписки від імені вашої сторінки в месенджерах;
- шаблони автоматичних повідомлень;
- листування поштою з читачами, партнерами та клієнтами;
- зміст сторінок на сайті, які розповідають про ваше медіа та команду;
- будь-які інші комунікаційні платформи та продукти.

Що тепер робити з усім цим масивом, як аналізувати? Наскільки можливо, абстрагуйтеся та спробуйте подивитися на контент очима користувача. Не потрібно гортати дописи своєї фейсбук-сторінки за всі роки з наміром дійти аж до першого — втім, намагайтеся вловити тенденційність у комунікації на різних майданчиках:

1. Який стиль переважає в комунікації? Він скоріше інформаційний чи публіцистичний, коли за текстом мимоволі уявляєш авторку чи автора?
2. Який характер цієї комунікації? Нейтральний, стриманий, розважливий? Натхненний і підбадьорливий? Мотивує та спонукає до дії? Усміхає? Провокує? Іронізує?

3. Ви жартуєте в текстах? Чи розуміє такий гумор ваша аудиторія? Ви використовуєте меми, гру слів чи каламбури?
4. Як ви звертаєтеся до читачів і читачок — на *ви* чи на *ти*?
5. Від якої особи промовляєте та як називаєте колег: *ми, наша команда, редакція, наші журналісти, автор/-ка, кореспондент/-ка, репортер/-ка*?
6. Як пишете назву видання: українською чи англійською? У лапках чи без?
7. Як пишете слова іншомовного походження? Чи використовуєте діалектизми? А сленг? Якщо так, то який саме? Як пишете — *Instagram* чи *інстаграм*? *Лайк* чи *вподобайка*? *Поки що* чи *наразі*? *Велосипед* чи *ровер*? *Ефір* чи *етер*? *Гортати* чи *скролити*?
8. Чи вживаєте фемінітиви?
9. Тексти переважно лаконічні чи розлогі? Якої довжини речення зазвичай використовуєте?
10. Вживаєте цитати? Наскільки довгі? Як їх оформлюєте?
11. Наскільки редагуєте пряму мову? Як передаєте лайку у висловлюваннях героїв?
12. Наскільки охайні ваші тексти? Чи помилково не ставите дефіс замість тире? Які лапки: подвійні чи лапки-ялинки?
13. Чи вживаєте капслок? Про всяк випадок — є зовсім мало випадків, коли його справді варто вживати.
14. Використовуєте емодзі? У яких випадках? Які? Як часто?
15. Наскільки загалом окреслюється спільне у ваших комунікаціях?

Ви вільні безперервно доповнювати перелік спостережень і правил комунікації. Що докладніше розпишете, то легше буде віднайти системну тональність.



### Важливо:

ваша комунікація — це не лише текст. Це також ваш логотип, кольори, шрифт, стилістика зображень, які ви використовуєте. Дизайн — один із важливих складників ідентичності бренду, тому йому варто присвятити окреме дослідження, в ідеалі — разом із вашим або запрошеним дизайнером, який допоможе звернути увагу на потрібні речі.



### Порада:

не беріться аналізувати більш ніж один канал за раз. Ідеально, якщо ви приділите бодай кілька годин кожній із платформ, аби не перериватися на наради, відеодзвінки та зустрічі. Не намагайтеся спершу все прочитати, а вже потім підбивати якісь підсумки — нотуйте одразу. Якщо ви маєте змогу проробити цю роботу з кимось із колег, спробуйте працювати паралельно, а потім спільно обговоріть спостереження.

Гаразд, ми покроково пройшлися всіма каналами, проробили велику роботу й навіть у загальних рисах окреслили певну тональність. Тепер ми наблизилися до першого ключового питання ефективної комунікації: «А з ким ми взагалі говоримо?».

## Етап №2 — аналіз аудиторії

Наше завдання на цьому етапі — пересвідчитися, чи справді ми знаємо, до кого ми говоримо, чи можемо достукатися до свого споживача й водночас дотримуватися концепції медіа.

Є ціла низка інструментів та способів проаналізувати свою аудиторію:

**1. Спостереження.** Почитайте коментарі під своїми дописами, подивіться, хто їх поширює та з якими підписами, пригадайте, як часто ваш контент впливає на суспільство.

**2. Аналіз статистики.** Проаналізуйте свої аудиторії через Google Analytics і статистику в соцмережах. Хто вони за статтю, віком, географічним розташуванням? Які матеріали читають найбільше, а які — найменше?

**3. Опитування аудиторії.** Один із найкращих способів дистанційно опитати користувачів і зібрати дані. У межах опитування ви можете збирати як статистичні дані (вік, рівень доходу, звички медіаспоживання), так і якісні відгуки. Наприклад, попросіть дати розгорнуті відповіді на запитання про те, що їм подобається у вашому медіа, а що ні.

**4. Глибинні інтерв'ю.** Це спосіб зустрітися з аудиторією віч-на-віч та докладно розпитати усе, що вас цікавить, щоб відшукати цінні інсайти. Хто ці люди? Яких професій? Які їхні цінності? Який спосіб життя? Які ще медіа вони читають/дивляться/слухають? Як проводять своє дозвілля? По що саме приходять до вашого видання?

На основі цих даних можна до кожного зі своїх каналів розробити бренд-персону — портрет типового користувача чи користувачки. Коли ви побачите всіх таких персонажів на вашій карті одночасно, буде легше зрозуміти, чи не випадає якийсь майданчик із концепції медіабренду.

### Етап №3 — путівник зі стилю

Визначальну роль відіграє концепція видання. Якісні медіа відрізняються від інших блогерів і пабліків у соцмережах тим, що грають на боці журналістики. Той чи інший майданчик диктує правила радше форматам, але не тону голосу. Образно кажучи, консервативний бренд може послабити краватку в тій чи іншій соціальній мережі, та це не означає, що треба повністю перевдягатися для танців у TikTok.

Коли ми проаналізували наявну тональність, виявили розбіжності та недоліки, а також співставили все це з портретом аудиторії, час систематизувати ці знання для підсилення свого голосу.

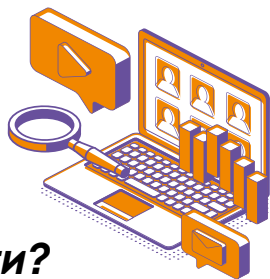
Ще раз перегляньте ваші спостереження з етапу №1 — що з цього ви би змінили з огляду на бренд-концепцію вашого медіа та особливості аудиторії? Свої рішення занотуйте — вони стануть частиною політики комунікації вашого медіа.

Аспект комунікації	Як використовуємо
Стиль комунікації	
Лексика	
Слова іншомовного походження	
Сленг	
Діалектизми	
Пунктуація	
Емодзі	
Інше	

Такий документ допоможе не лише систематизувати всі комунікації видання та посилити бренд — він стане чудовим способом допомогти новачкам у команді швидко зрозуміти тон комунікації вашого медіа.

Пам'ятаймо: світ плинний, турбулентний і стрімкий, алгоритми соцмереж змінюються, мова розвивається. Єдине правило — немає жодних правил. Однак, якщо бренд сприйматиметься цілісно, то аудиторія відплатить довірою, а не лише лайками (чи вподобайками — залежить від того, яку лексику передбачає тон спілкування вашого медіа).

# АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ



## Що цінного він може вам дати?

 **Авторка:** Марина Однорог

### Проблема:



**Єлена Щепак**, «18000» (Черкаси):

*«Найбільша складність полягає в тому, що в сучасних реаліях нашими головними конкурентами є місцеві пабліки та телеграм-канали, які можуть собі дозволити більшу «розкутість» у висловлюваннях, ніж ми. Вони підкріплюють майже кожен допис чи сторіз жартами, що допомагає читачу швидше їх сприймати як «своїх» чи «друзів». Однак перетворювати кожен одинокий контент на жарт ми, звісно ж, не можемо. Тож виходить, що ми начебто ближче до читачів, ніж інші, більш формалізовані медіа Черкас, але водночас програємо в цьому сенсі паблікам та блогерам, адже не можемо поступитися стандартами журналістики».*

### Рішення:

У сучасному надзвичайно перевантаженому інформаційному просторі медіа конкурують за читача не лише з іншими медіа. За увагу аудиторії одночасно з вами борються телеграм-канали, лідери думок, блогери, органи влади, бізнеси. І, на жаль, інколи виграють у цій боротьбі. Постає питання, як не тільки здобути нову аудиторію, але й не втратити наявну. Попри те, що 2022 року медіа таки змогли переламати негативний баланс довіри українців, нам важливо не просто йти в



ногу з часом, а й бути на крок попереду конкурентів за увагу аудиторії.

Ваш особливий тон комунікації — це те, що може вигідно відрізнити вас від колег на ринку. Щоби справді виділятися, проаналізуйте потенційних конкурентів та їхній тон комунікації. Вчіться на їхніх помилках та беріть до уваги справді ефективні практики.

Ваших конкурентів за увагу аудиторії можна розділити на три групи:

1. Безпосередні конкуренти — ті 2–3 медіа, які конкурують із вами у своїй галузі чи регіоні.
2. Часткові конкуренти — інші видання, пабліки в соцмережах чи лідери думок, які частково покривають ваші теми або ваш регіон.
3. Опосередковані конкуренти — національні та нішеві медіа, великі пабліки в соцмережах і месенджерах, офіційні канали комунікації влади тощо.

Їх зручно визначити, намалювавши «Коло впливу»:



Чому потрібно долучати до аналізу навіть тих, кого, здавалось би, складно назвати конкурентами, наприклад, маленькі телеграм-канали чи великі національні медіа?

**Причина №1:** якщо ви локальне медіа, то тон комунікації національного чи нішевого медіа може підштовхнути вас до пошуку свого «голосу». Щоправда, не забувайте враховувати свій специфічний контекст.

**Причина №2:** аналіз телеграм-каналів, спільнот і сторінок у інстаграмі й фейсбуку, сторінок лідерів думок і місцевих держслужбовців допомагає зрозуміти, як ваша спільна аудиторія реагує на певний тон комунікації.

**Причина №3:** аналіз «далеких» конкурентів хоч і не впливає на ваше медіа безпосередньо, але допомагає окреслити чітку картину різних стилів передавання інформації.

Наприклад, [поспостерігайте](#), як комунікують «Нова Пошта», «Укрпошта», «Цитрус», «Київстар» у Twitter, а також інші прогресивні бренди. Що з їхньої практики ви можете використати у своїй роботі?



**Аби зробити свій аналіз конкурентів більш системним, ось на що варто звернути увагу:**

1. Тон комунікації в текстах на основних майданчиках (сайт та інші).
2. Тон комунікації в соцмережах.
3. Структура новин — стандартний шаблон чи мають специфічну структуру?
4. Чи відображає тон комунікації місію, цінності та індивідуальність?
5. Чим бренд посилює свою комунікацію (дизайн, шрифти, емоції)?
6. Чи відповідають підписникам у соцмережах і як саме? Зверніть на це особливу увагу, адже «живе» спілкування з аудиторією часто більше говорить про бренд, ніж офіційні пости чи пресрелізи.

7. Як формулюють заголовки й ліди?
8. Чи пишуть члени команди про своє медіа на персональних сторінках? Наскільки це збігається з офіційним тоном комунікації медіа?
9. Де «просідає» їхній тон комунікації? Яких помилок припускаються?
10. Чи мають амбасадорів? Чи створюють для них індивідуальний контент?

Проаналізувавши ці аспекти роботи конкурентів, вам вдасться з'ясувати, чи мають вони сильний бренд і чіткий тон спілкування.

Наприклад, [новини](#) у The Ukrainians мають чіткий тон комунікації. Фраза про новини здорової людини підтверджується лаконічним стилем, чітким висвітленням проблем та самим добором новин. Доповнення — яскраве зображення, яке запам'ятовується.



У Vector під [матеріалами](#) є чітка навігація, яка вказує, що читачі отримують у кожній соцмережі. Інформацію подано в легкому стилі, ніби новини вам розповідає хороший друг, який ніколи не бреше.



Позиціонування локального вінницького медіа [Вежа](#) на початку було сфокусоване на місті, його подіях і розвитку, а також людях, які його створюють. Новин про ДТП, вбивства, злочини не було. Їхній тон спілкування був максимально дружнім, але стриманим та інтелектуальним, а новини — переважно унікальними. Так їм вдалося з самого початку зібрати навколо себе сильну аудиторію, якій був близький такий голос бренду.

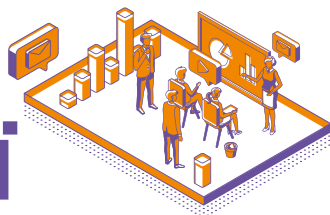


Спробуйте експеримент — відкрийте стрічку новин в ukr.net і постарайтеся вгадати медіа лише за заголовками. Якщо вгадати легко — у медіа справді є власний унікальний стиль. А що як спробувати знайти серед цих новин саме ваші? Чи легким буде це завдання?

Не забувайте стежити за конкурентами навіть після такого первинного та масштабного аналізу. Тренуйте свою надивленість, слідкуйте за трендами, дивіться свіжі фільми, читайте книги, «ходіть» сторінками ваших читачів, аби зрозуміти, чим вони живуть.

Пошук власного голосу, сильного й не схожого на інші — це цілий квест. Головне — у всіх цих експериментах не забувайте про журналістські стандарти.

# ПОЛІТИКИ КОМУНІКАЦІЇ



## Як створити гайд для команди?

 **Автор:** Андрій Маноха

 Проблема:



**Олена Гелетюк**, «Глузд» (Коломия):

*«Наша основна проблема в тому, що тон комунікації — це річ, яка не прописана в жодних редакційних політиках. Це те, що розуміють без слів і пояснень. Дещо ми проговорили усно, наприклад, що завжди та всюди ми вживаємо фемінітиви та звертаємося до читача на “ти”. Але цілісної прописаної політики спілкування з аудиторією в нас ніколи не було, припускаю — через страх пропустити щось важливе. Було би добре мати певний шаблон або зразок, який допоміг би підійти до питання системно».*

 Рішення:

Відсутність єдиного прописаного документу з принципами та правилами тону комунікації — одна з найбільших та, на жаль, найпоширеніших помилок команд. Коли єдиного джерела правил немає, кожен член команди уявляє їх по-різному. У злагоджених командах уявлення про тон розмови медіа переважно збігається, тому вам може здаватися, що прописувати правила не потрібно — «все й так працює». У кращому разі рано чи пізно до команди прийдуть нові люди, і єдиний стиль розмови буде розмиватись. У гіршому — ви зіштовхнетеся з комунікаційною кризою, коли хтось із колег використовує формулювання, неприйнятні для редакції.

Щоби цього не сталося — формалізуйте всі ваші правила спілкування. Ось перелік розділів, які варто включити до ваших комунікаційних політик.

## 1. Вступ

Коротко поясніть, що таке тон комунікації, чому він важливий для бренду та як він впливає на сприйняття аудиторії. Тон комунікації — це спосіб, яким бренд спілкується зі своєю аудиторією через різні канали та платформи. Він допомагає створювати послідовні, цікаві й автентичні історії та повідомлення, які відображають особистість, цінності та цілі бренду. Використання правильного тону комунікації може покращити репутацію бренду, зміцнити довіру аудиторії, підвищити конверсію та лояльність клієнтів.

## 2. Бренд-стратегія

Зберіть тут усі напрацювання вашої бренд-стратегії. Коротко розкажіть, як проводили дослідження власного бренду, своєї аудиторії та конкурентів і до якого бачення дійшли. Докладніше про бренд-стратегію ми розповідали у розділі №1 цього гайду.

## 3. Атрибути тону спілкування

Опишіть кожен атрибут тону за допомогою визначень, прикладів і порад. Продемонструйте, як кожен атрибут тону впливає на мовлення, стиль, ритм і мову бренду. Надайте конкретні приклади — як треба робити та як робити не варто — для різних ситуацій і каналів комунікації.

## 4. Путівник зі стилю

Докладніше про те, що може входити до цього путівника, ми розповідали у розділі №2 цього гайду. Додайте сюди ключові стилістичні правила комунікації — починаючи від використання лапок і дефісів і закінчуючи використанням сенситивної лексики та фемінітивів.

Наступний і визначальний крок — навчити команду користуватися цими настановами. Про це — в наступному розділі.

# ПЛАН ВТІЛЕННЯ

## Як системно працювати з тоном комунікації?



 **Авторка:** Катерина Маноха

 **Проблема:**



**Марія Кравченко, «Лірум» (Київ):**

*«У нас в Лірумі вже досить давно є прописані правила комунікації з аудиторією: як ми говоримо, про що не говоримо, чого дотримуємося. Наприклад, ми стали одним із перших українських медіа, які почали вживати в своїй комунікації фемінітиви ще до того як це стало модним і важливим за правописом. Це дуже тепло сприймає аудиторія. В наших інструкціях прописані не лише основні правила, а й дрібниці, які на перший погляд можуть здаватися несуттєвими, але складають цілісну картину нашої комунікації. Наприклад, який колір серця в емоджі ми використовуємо. Основна проблема — це складність імплементації правил у життя, оскільки в нас багато різних соцмереж, і вони потребують адаптації контенту».*

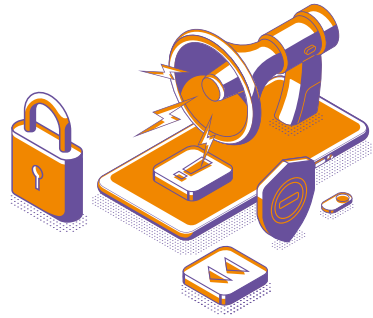
 **Рішення:**

Дослідити вашу аудиторію, сформувані бренд-стратегію та навіть скласти чіткий файл зі всіма нюансами тону комунікації — це величезна та важлива робота. Але це лише половина справи. Наступний крок найвідповідальніший — втілити все це в життя й перетворити окремі напрацювання на справді єдиний та гучний голос вашого медіа. А це справа для всієї команди. Як зробити так, аби команда прониклася та зробила ці напрацювання частиною своєї щоденної роботи?

Щоби команда дійсно зацікавилась і прониклася, потрібно поміркувати, як креативно представити керівництво з тону комунікації та пояснити його переваги та цілі.

- 1. Презентуйте ваші напрацювання.** Недостатньо надіслати текстовий файл колегам електронною поштою. Подумайте, як зробити це більш креативно, наприклад, у форматі презентації, тренінгу чи вебінару. Так команда краще запам'ятає ключові висновки, зрозуміє, що це справді важливо, а також матиме змогу обговорити суперечливі моменти чи поставити запитання.
- 2. Заплануйте навчання команди.** На те, щоби навчитися використовувати потрібний тон спілкування на практиці, потрібен час. Організуйте серію уроків, тренінгів чи воркшопів для членів команди, особливо для тих, які безпосередньо відповідають за публічну комунікацію.
- 3. Використовуйте напрацювання.** Втілюйте все, що вирішили, на практиці. Важливо, щоб нововведення стосувались одразу всіх каналів комунікації, включно з вебсайтом, соцмережами, рекламними матеріалами та комунікацією з клієнтами. Як мінімум протягом перших трьох місяців стежте за перебігом експерименту. Усі запитання та сумніви, що виникають у команди, виносьте на спільне обговорення та коригуйте політики комунікації за потреби.
- 4. Аналізуйте ефективність.** Відстежуйте, як зміни в тоні комунікації впливають на кількісні та якісні показники. Яким є зворотній зв'язок від аудиторії? Чи вплинули зміни на статистику сайту чи соцмереж?
- 5. Переглядайте політику комунікації.** Життя змінюється, а отже цілком імовірно, що час від часу ваші напрацювання потребуватимуть перегляду. Нехай ваші політики з комунікацій будуть щоденним робочим документом, який можна змінювати та вдосконалювати.

# ПОМИЛКИ В РОБОТІ З ТОНОМ КОМУНІКАЦІЇ



## Як уникнути найбільш поширених?



**Авторка:** Анастасія Борема

### ! Проблема:



**Ольга Зима**, «Точка доступу»:

*«Ми намагались обрати кілька ключових атрибутів, які відображатимуть наш бренд, але це виявилось не так і просто. Ми хотіли побудувати навколо себе лояльне ком'юніті, тому обрали дружній тон спілкування — перейшли на “ти”, в окремих постах проявляли турботу, розважали, комунікували в коментарях.*

*У нашому уявленні ці люди мали стати активними учасниками життя нашого медіа — коментувати новини, брати участь у дискусіях. Які ми були наївні! Переважно в коментах були або агресія, або невдоволення владою, містом, попередніми коментарями. Звісно, були й позитивні реакції, але негативу значно більше. Зрештою, нашого ентузіазму надовго не вистачило, й ми повернулися до формалізованого спілкування».*

## ✓ Рішення:

Робота з тоном комунікації бренду — це безперервний процес, який вимагає системності та наполегливості. Він передбачає комплексну трансляцію цінностей організації в усіх точках взаємодії з аудиторією. Авжеж, на цьому шляху можуть траплятися перешкоди. Найбільша з них — відсутність порозуміння з аудиторією. У такому разі не варто зневірюватися та опускати руки, проте дуже важливо проаналізувати свої дії та реакцію аудиторії, яку вони викликають.

### **Ось найбільш поширені помилки в роботі з тоном комунікації:**

#### **1. Бренд-стратегія та тон спілкування не збігаються**

Недарма створення глобальної бренд-стратегії передуює визначенню тону комунікації. Адже лише після того, як ми зрозуміємо, хто ми, про що ми хочемо говорити й до кого, можна починати говорити. Якщо ваша мета — сформувані серйозний та поважний бренд для старшої аудиторії, меми та жарти не будуть доречними. А якщо прагнете залучити молодь — немає сенсу писати великі нудні речення у фейсбуку. Співставте бажаний портрет свого бренду, особливості вашої ЦА та те, як ви комунікуєте. Якщо щось не збігається — коригуйте план.

#### **2. Різкі зміни**

Дещо легше визначати тон комунікації з аудиторією на самому старті роботи медіа — в цьому разі ви маєте все, щоб побудувати дієву систему та привертати увагу лише потрібної аудиторії, якій підійде ваш тон розмови. Значно важче змінювати стиль спілкування після кількох років роботи, коли навколо вас уже сформувалось ядро користувачів. Радимо не робити аж надто різких змін — вони можуть викликати опір аудиторії. Людям важко сприймати зовсім по-новому те, до чого вони вже звикли, тому варто впроваджувати зміни поступово, паралельно досліджуючи реакцію аудиторії та коригуючи план.

### 3. Притягнутий сленг і невміння балансувати з «ти»/«ви»

Спроби досягти неформального тону можуть виглядати не дуже, коли ви позиціюєте себе як бренд для ЦА віком 30–40 років, але звертаєтеся до них «камон, герлз енд бойз». Пам'ятайте — щоб бути близькими до аудиторії, необов'язково спілкуватися на «ти». Якщо вже стали на цей шлях — потестуйте свої повідомлення на групі друзів, чи не виглядають вони надто фамільярними.

### 4. Різний тон спілкування в різних каналах комунікації

Завдання відповідального за бренд — створити екосистему, у якій в кожній точці дотику з ЦА голос бренду звучатиме так, ніби говорить одна людина. Якщо акаунти у ваших соцмережах ведуть різні люди, особливо важливо створити лексичний гайд із прикладами «як ми не робимо». Щоб комунікації виглядали органічно, потрібно виписати всі канали й точки дотику з ЦА та контролювати тон комунікації в кожній із них.

### 5. Нав'язування команді тону комунікації

Ми дійсно не можемо контролювати всі персональні комунікації членів команди. Однак якщо тон спілкування всередині команди геть відрізняється від того, що ми намагаємося транслювати назовні, в перспективі це так чи інакше призведе до дисонансу. Що робити? Знайти баланс між тоном комунікації публічних осіб в організації (наприклад, журналістів, які мають свій стиль) і загальним голосом бренду та розробити лексичний гід, який їх органічно поєднає.

Отже, для формування тону комунікації в нас мають бути відповіді на три ключові запитання: «Які ми?», «Хто наша ЦА?» та «Які стосунки ми з ними будемо?». Шукати індивідуальність, водночас окреслюючи рамки за допомогою лексичного гайду, й бути послідовними в комунікаціях — ось що треба зробити, щоби бренд запам'ятався аудиторії.

# КРИЗОВА КОМУНІКАЦІЯ



## Що робити, якщо все пішло не за планом?

 **Авторка:** Юлія Саліженко

 Проблема:



**Єлена Щепак**, «18000» (Черкаси):

«Одного разу ми у «18000» опублікували [велике розслідування](#) про маєток міського голови, який той збудував під час війни. Під час підготовки матеріалу наша журналістка зателефонувала дружині мера, щоби дізнатися деталі будівництва. Після розмови мер почав публічно розповідати, нібито наша журналістка поставила його дружині таке запитання: **“Чому ваш чоловік не ночує вдома?”**. Насправді такого запитання, авжеж, не було, але люди це підхопили й почали писати нам, що це не ок — втручатися в особисте життя міського голови, що ми жовта преса тощо.



Після інциденту ми зробили [проморолик](#) розслідування, в якому опублікували справжню розмову з дружиною мера. Але припустилися помилки — на початку ролику подали ту саму сумнозвісну цитату мера. Люди побачили лише перші кадри відео, сприйняли його як стрім мера, не додивилися до кінця, а тому так і не дізналися правди від нас.



*Оскільки все це викликало жвавий резонанс, ми вирішили почати цією фразою розслідування: “Чому міський голова не ночує вдома? Питання, яке ми НЕ ставили меру. Але яке він вигадав, імовірно, щоб приховати щось більш цінне, ніж свій маєток”. Цього разу спрацювало.*

*Окрім того, мер почав медійну кампанію проти нас, зокрема, заявляючи, що ми беремо мільйонами гроші з бюджету тощо. Тож ми опублікували статтю на сайті зі спростуванням його закидів під назвою [“У Бондаренка “палає” від 18000. Пояснюємо, чому”](#). Її за лічені дні переглянули понад 6000 користувачів. Зараз новина у топі за кількістю переглядів.*



*Також для нас важливо було донести правдиву інформацію до учасників Клубу донаторів, які підтримують видання щомісячними внесками. Тож ми зробили допрем'єрний показ розслідування, де обговорили всі претензії мера, пояснили, чому те, що він говорить, — неправда».*

#### ✓ Рішення:

Комунікація з аудиторією — процес не лише надзвичайно важливий, але й інколи непередбачуваний. Велика кількість проблем у медіа пов'язана саме з комунікаціями з аудиторією, адже вони — ті, з ким ми спілкуємося найчастіше.

Ситуацію, коли щось пішло не за планом, називають робочим процесом, а ситуацію, коли не за планом пішло одразу все, — комунікаційною кризою.

Уявімо, що ви сумлінно робили все, аби дотримуватися політик редакції, відповідати очікуванням аудиторії та не припуститися помилок. Уявили? Чудово! Шкода, що так буває лише в нашій уяві. Помилки будуть обов'язково, й незадоволені коментарі теж. Що робити тоді?

У редакції може бути дуже різна політика роботи з негативом — одні відповідають на кожен коментар, інші — на жоден, треті — лише на ті, які містять запитання до редакції, четверті — лише на

ті, які вважають конструктивними. Оберіть той підхід, який більше відповідає духу вашої команди й видання.

Водночас незмінним завжди буде правило — стежити за коментарями й аналізувати їх, якими би несправедливими вони не видавалися на перший погляд. Зазвичай після такого аналізу може бути три варіанти розвитку подій:

- 1. Коментар справедливий** — ви помилилися, і вам на це вказали. У такому разі потрібно подякувати аудиторії за уважність, вибачитися, виправити помилку. А ще — розповісти, що ви зробите, аби в майбутньому не припускати таких помилок. І справді зробити це.
- 2. Коментар несправедливий, але адекватний.** Тобто написаний коректно, з бажанням допомогти або взяти участь у дискусії «Друзі, перепрошую, але, здається, “півгодини” пишеться разом». На такі коментарі потрібно відповісти й так само коректно пояснити, що за новим правописом усе ж «пів години».
- 3. Коментар несправедливий і неадекватний.** «Альо, редакція, півгодини пишеться разом, ви взагалі в школі вчилися? Розвелось журналістів, писати не вміють». Вашим першим бажанням буде відповісти грубістю на грубість, але крім миттєвого задоволення вона нічого не дасть. Використовуйте це як шанс не просто провчити коментатора, а й викликати позитивну емоцію, а може й любов у нього та в інших читачів, які побачать вашу відповідь. Наприклад «Алло, ваш дзвінок дуже важливий для нас! Раді повідомити, що “пів години” пишеться окремо за новим правописом, який ми любимо й поважаємо, як і вас! Сподіваємося, це взаємно ❤️» Спробуйте розтопити серце хейтера й отримаєте одразу плюс поваги до вас від аудиторії.

Буває так, що проблема серйозніша, ніж одрук чи невелика помилка редакції. В такому разі є ризик отримати справжню комунікаційну кризу, тому діяти потрібно дуже обережно й послідовно:

- 1.** Насамперед подумайте, чи варто реагувати публічно прямо зараз. Витримайте паузу, щоби не «рубати з плеча», постежте за реакцією аудиторії та розберіться, що насправді сталося. Часто конфлікти затухають на самому початку, тож не

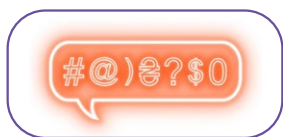
підкидайте дрова у вогонь одразу. Та навіть якщо проблема все ж вщухне, ретельно проаналізуйте, чому вона виникла, і зробіть усе, щоби це не повторилося. Сьогодні пощастить, а завтра — вже ні.

2. У жодному разі не намагайтеся «затерти сліди», таємно видаляти чи виправляти невірну новину, коментар чи будь-що інше. Можливо, ви чули про «ефект Стрейзанд» — ризикуєте перевірити його на собі. Якщо намагатиметеся приховати свою помилку — інтернет зробить так, аби на неї дивилися під лупою всі. Краще чесно її визнати — неприємне, але єдине правильне рішення.
3. Сформууйте «кризовий штаб». Обговоріть у команді, хто комунікуватиме від вас публічно та які чіткі меседжі буде повідомляти. Позиція команди має бути конструктивною, єдиною та послідовною. Важливо — не шукайте «крайніх». Комунікаційна криза видання — це криза, з якою і розбиратися доведеться командою.
4. Визнайте помилку та розкажіть, які заходи ви вже втілюєте, аби не просто виправити, а й попередити такі помилки в майбутньому. Найкращі кризові комунікації — ті, які допомагають не тільки вам, а й суспільству. Наприклад, якщо помилково не вказали автора фотографії та наштовхнулися на скандал щодо авторських прав — не просто визнайте провину та виправте цей недолік, а, наприклад, розробіть редакційну політику використання зображень і зробіть її публічною, аби користуватися нею могли інші медіа. Або ж створіть корисну інструкцію для медіа щодо правильного використання зображень.
5. Обов'язково проаналізуйте з командою, що сталося і наскільки ефективними були ваші кроки. Зафіксуйте рішення у ваших політиках, аби вдруге не наступити на ті ж самі граблі.

Кожна криза — особлива, це поєднання багатьох чинників: теми, масштабу видання, людей, контексту, інформаційного фону. Та якою би за масштабом і серйозністю вона не була — дотримуйтеся ваших ключових персональних і командних цінностей. Ставтеся до інших людей із засадничою повагою, будьте чесними з собою та іншими, враховуйте помилки, аби стати кращими, та підтримуйте одне одного в команді.

# КЕЙСИ УСПІШНОЇ РОБОТИ З ТОНОМ КОМУНІКАЦІЇ

Один із найкращих способів побачити не в теорії, а на практиці, як працює тон комунікації та як він здатен посилити бренд медіа, — стежити за ринком. Ось лише кілька прикладів якісної роботи з тоном комунікації від національних та зарубіжних медіа.



## «Телебачення Торонто»

Сатиричне медіа, яке розпочалося з одного YouTube-шоу «Грати, песик, дужка, гривня, знак питання, долар, нуль» і дуже стрімко завоювало впізнаваність та прихильність серед аудиторії. Зокрема завдяки дібраному унікальному тону комунікації — стислому викладу найважливіших новин за тиждень, щедро насиченому дотепними жартами, несподіваними порівняннями та гострими метафорами. Важливу частину тону комунікації шоу відіграє й візуальний ряд — червону неонову заставку, колажі, насичений мемами та дотепними врізами монтаж, а також зухвалий стиль ведучих можна впізнати з тисячі.

Усе це допомогло медіа зберегти свою ідентичність навіть під час великих змін, коли головний ведучий та засновник проєкту Роман Вінтонів (Майкл Щур) припинив зніматися у шоу через службу в ЗСУ. «Телебачення» запустило низку нових оригінальних форматів — від подкастів до OSINT-розслідувань — а ведучих-хедлайнерів тепер одразу кілька. Попри всі зміни, вони зберегли свій сатиричний тон комунікації та й далі розповідають про найважливіші соціальні теми з якісним гумором.

Проект розпочався десять років тому з невеликих експедицій містечками та селами, де команда збирала спогади мешканців та старі світлини. За цей час він перетворився на велике мультимедійне медіа про історію України. Тут публікують статті на сайті, видають щомісячний глянцевиий журнал, регулярно випускають YouTube-шоу «Без броду» та подкасти про історію. Непросту, та, здавалося би, не дуже популярну тему вони змогли перетворити на дійсно якісний та цікавий продукт. Він збирає навколо себе все більшу й більшу спільноту як професійних істориків, так і любителів історичного знання.

Вони обрали для себе виважений, спокійний, але водночас дуже зрозумілий тон комунікації й не помилилися. Розбиратися у складних історичних темах спільно з експертами, але водночас робити це не зарозуміло виявилось дійсно виграшною стратегією. Диявол, як то кажуть, завжди в деталях, і вони є справді важливими для бренду «Локальної історії».

Наприклад, фішкою шоу «Історія без броду» є традиція ставити кожному гостеві три однакові запитання наприкінці кожного шоу. Це не лише вдалий сценічний хід, а й патерн споживання інформації, до якого звикає аудиторія, та фішка, що посилює їхню впізнаваність і бренд.

Одне з найстаріших і найбільших незалежних українських онлайн-медіа. УП є не лише новинним та суспільно-політичним виданням. Серед основних цінностей редакції — бути дискусійним майданчиком для найгостріших і найважливіших для суспільства тем. Через великий масштаб видання, постійний потік найрізноманітніших форматів, а також прагнення торкатися болючих тем і представляти різні сторони одного конфлікту вони

неодноразово самі потрапляли у вир інформаційної дискусії та навіть скандалів. Але завжди виходили з них із гідністю.

Великою мірою це вдавалося саме завдяки сформованим політикам редакції. Вони визначають цінності видання, принципи роботи з інформацією, протокол дії в разі помилок, політики використання соцмереж, розміщення реклами та безліч інших аспектів. У публічній політиці редакція навіть докладно роз'яснила особливості редакційних форматів — новин, колонок, статей, інтерв'ю — та продемонструвала свій підхід до формування заголовків. Такі докладні політики медіа не лише допомагають редакції завжди звірятися зі спільними цінностями та принципами. Вони також допомагають аудиторії краще розуміти принцип роботи медіа та виховують медіаграмотність.



Коли йдеться про розслідувальні медіа, першою гіпотезою щодо їхнього можливого тону комунікації будуть серйозний стиль, складні інфографіки чи зарозумілі висновки з аналізу. Та не у випадку Bihus.Info. Вони стали одним з найбільш впізнаваних і впливових розслідувальних медіа в Україні не лише завдяки потужним та сміливим викриттям, а й зухвалому способу подання інформації.

Команда визначає архетип медіа як мікс бунтаря, героя та мудреця. Вони активно використовують сьоб та іронію, професійні й водночас сміливі як у самій роботі, так і в комунікації з аудиторією. Для своїх підписників вони намагаються бути чесним другом, який показує правду та штовхає до змін. Іноді різкий, але небайдужий, без знецінення та з гумором.

Що важливо: на всіх майданчиках медіа, як у відео, так і в текстових форматах, вони дотримуються єдиного тону комунікації. Це дає їм змогу вже протягом багатьох років здобувати прихильників серед молоді аудиторії, яка прагне глибоко розбиратись у політиці та соціальних проблемах, але водночас робити це не занудно.

Журнал, що існує вже понад століття й давно став провідним медіа про природу та суспільство у світі. Золотий прямокутник логотипу NatGeo символізує вікно у світ для багатьох дітей і дорослих, які завдяки журналу мають можливість побачити найрізноманітніші куточки світу та його мешканців.

Маючи таку різноманітну за географією, віком і рівнем освіти аудиторію, NatGeo вдається розповідати про складне просто. «Ми віримо, що великі історії мають силу трансформувати наше розуміння світу та ролі людини в ньому» — йдеться в їхній [бренд-стратегії](#).



Від самого заснування журналу його невід'ємною частиною та найпотужнішою конкурентною перевагою стали великі, якісні та яскраві фотографії. Журнал регулярно проводить фотовиставки й фотопремії та навіть заснував власний музей. Попри понад столітню історію, журнал іде в ногу з часом і зацікавлює все нові й нові покоління. Редакція регулярно проводить ревізію стратегії, запускає нові напрями та формати, щоби бути цікавими молоді. Усе це допомогло NatGeo бути одним із найулюбленіших медіа в усьому світі та найпопулярнішим журналом в Instagram — на них підписані аж 282 мільйони юзерів.

Мабуть, одне з найвідоміших розважальних онлайн медіа у світі. BuzzFeed прославились як медіа, що, певно, має найбільше досвіду у створенні вірусного контенту для соцмереж: гумористичні ролики, прості рецепти, лайфхаки для побуту, тести, загадки, популярні новини, а ще особливий тон комунікації, який відрізняє їх від багатьох інших.

Видання розробило й навіть виклало у публічний доступ свій [гайд зі стилю письма](#), який допомагає їм створювати весь контент, «починаючи від гострої журналістики та закінчуючи веселими вікторинами». Попри те, що BuzzFeed — насамперед розважальне видання, вони також пишуть новини й торкаються суспільно важливих тем. У гайді ви знайдете дуже докладні поради з роботи з чутливими, політичними та соціальними темами.



**The New York Times**

**The New York Times**

Одне з найбільших і найвпливовіших видань у світі, NYT має доволі стриманий і навіть формальний тон спілкування, чіткий та вивірений стиль, а також мінімалізм у візуальній мові — зазвичай це якісні великі фото або авторські ілюстрації.

За півтора століття функціонування бренд здобув значний авторитет, але мати велику вагу в суспільстві — це також велика відповідальність і ризик. Від помилок не застрахований ніхто, але помилки таких великих гравців, як NYT, привертають особливу увагу.

Редакція має [власний путівник з етичної журналістики](#), який докладно розповідає про цінності видання, та практичні поради, як варто діяти в тій чи іншій конфліктній ситуації. Посібник навіть містить шаблони листів для відмови членів редакції від подарунків і непроханих винагород.



# БОНУС. МАЙБУТНЄ КОМУНІКАЦІЙ

## **Чому такий важливий тон спілкування в часи, коли розквітає ШІ?**

 **Автор:** Сергій Мітяєв

Усе частіше можна почути, що штучний інтелект (ШІ) добирається й до медіа. Тому саме зараз для нас важливо показати свою людяність, створити для аудиторії відчуття близькості та автентичності, яке поки що не здатен забезпечити ШІ. Тон комунікації — найкращий інструмент для цього.

Штучний інтелект може повністю змінити стосунки людства з технологіями, як до цього їх змінила поява комп'ютерів та інтернету. Закономірно, що ШІ також несе певні загрози — як це було з усіма новими технологіями, які змінили людство. Лише пригадайте часи, коли винайшли парову машину. Вона призвела до звільнення сотень тисяч робітників підприємств та навіть спричинила повстання луддитів. Невже і справді варто боятися технологій?

Якщо казати про вплив ШІ (а точніше — нейромережі на основі Великої Мовної Моделі або ВММ — від англійської Large Language Model чи LLM) на медіа, варто визнати, що у найближчі роки алгоритми повністю замінять деякі сегменти медіа. Насамперед це стосується текстів, зроблених заради пошукової оптимізації, та інформаційних стрічок, що за своєю природою позбавлені будь-якого тону комунікації. Завдяки ШІ виникне можливість генерувати сотні та тисячі текстів за день, а фінансові чи спортивні новини вже сьогодні можуть легко створюватися без участі людей бо не несуть емоційного забарвлення та складаються з сухих фактів. Наприклад, фінансові звіти компаній, угоди з поглинання чи банкрутства компаній або результати матчів — усе це легка здобич для алгоритмів ШІ.

Але так само, як і появи парової машини, медіа не варто боятися епохи ШІ, якщо говорити про ChatGPT, Midjourney чи інші схожі сервіси. Як стверджує нова приказка, «журналістів і редакторів замінить не ChatGPT, а людина, що вміє користуватися ChatGPT». Тому саме власний тон комунікації і стане рятівним колом для медіа — чинником, який посилить бренд, збільшить упізнаваність серед аудиторії та згуртує спільноту навколо медіа.

Авжеж, варто зазначити, що ШІ дуже швидко навчиться відтворювати прості варіанти тону комунікації — позитивний чи негативний, науковий чи, навпаки, розмовний стиль викладення. Але за своєю природою ШІ не спроможний створювати нові сенси та стилі — лише копіювати, комбінувати та використовувати тексти, що вже є. А більшість текстів у відкритому доступі вже зараз є доволі посередніми та не дуже виразними. Зі збільшенням кількості текстів в інфопросторі в геометричній прогресії в найближчі роки (зокрема завдяки ШІ) ця проблема стане ще гострішою для алгоритмів.

Урешті-решт алгоритми генеруватимуть числені копії з копій, оскільки вважатимуть ці тексти за мовну норму. Лише людина здатна створювати нові мовні конструкції й неологізми та насичувати текст нестандартними виразами або епітетами. Тому свій власний і впізнаний стиль завжди вирізнятиме авторів і медіа серед інших.

Отже, коли в найближчі роки вам доведеться конкурувати з тисячами автоматично створених каналів комунікації, саме індивідуальний тон спілкування та впізнаване обличчя дадуть змогу не загубити свій голос серед океана інших голосів, створених ШІ. Перемагайте алгоритми там, де вони перемогти неспроможні: використовуйте власний стиль редакції, створюйте нові сутності (аналізи, прогнози, фахові коментарі, інтерв'ю чи історії — те, що ніколи не зможе створити ШІ). Звертайтеся до своєї аудиторії зрозумілою, а не канцеляризованою мовою, відповідайте на актуальні запити та порушуйте важливі для аудиторії теми. Працюйте над довірою та репутацією — тим, що лежить в основі вашого голосу.

# ВИСНОВКИ

 **Авторка:** Юлія Саліженко

У світі, де за увагу людства змагаються одночасно сотні, тисячі й мільйони медіа, брендів, блогерів та алгоритмів штучного інтелекту, потрібна неабияка майстерність, аби відшукати своє місце й аудиторію. В інформаційному шумі, коли навколо кричать усі, легко загубитися. Рішення — знайти власний, особливий голос, що вирізнятиме вас від натовпу та об'єднає навколо спільноту людей, яким цей голос відгукнеться.

Якщо раніше українські, та й зарубіжні медіа, часто нехтували роботою над власним тоном комунікації та будували спілкування з аудиторією скоріше на інтуїтивному рівні, зараз ситуація стрімко змінюється.

Цей гайд розповідає в деталях про найважливіші етапи, правила та інструменти роботи з тоном комунікації вашого медіа. Крім того, тут ми зібрали історії інших медіа — їхні помилки та найкращі практики, які стануть вам у пригоді та, сподіваємося, надихнуть на нові звершення.

А тепер стисло — про найважливіше в цьому посібнику. Якщо ви вирішили системно працювати з тоном комунікації вашого медіа, ось п'ять ключових кроків, які вам необхідно буде пройти.

## Крок №1 — бренд медіа

Тон комунікації вашого медіа — лише частина глобальної стратегії вашого бренду. Якщо такої стратегії поки що немає, варто розпочати саме з неї. Обговоріть із командою ключові складники бренду:

- позиціювання;
- індивідуальний характер;
- цільову аудиторію та її потреби;
- ваш продукт, який ці потреби здатен покрити;

- конкурентні переваги;
- емоції, які має викликати ваш бренд;
- цінності, якими ви керуєтесь у роботі;
- фізичні характеристики: логотип, кольори, шрифти тощо.

Лише після цього переходьте до обговорення, як ваш бренд, з урахуванням усіх його атрибутів, говорить до публіки.

## Крок №2 — дослідження

Щоби рухатися до бажаної точки Б, важливо зрозуміти наявну точку А. Отже — без аналізу не обійтись. Проводити таке дослідження радимо за двома напрямками:

1. Аналіз власних комунікацій.
2. Аналіз конкурентів.

У межах першого напрямку вам важливо переглянути, як ви комунікуєте з аудиторією зараз на всіх ваших платформах, аби зрозуміти свої сильні та слабкі сторони. Ось аспекти, на які вам варто звернути увагу.

- який стиль комунікації використовуєте — інформаційний, публічний чи, можливо, художній;
- чи використовуєте жарти, меми та інші гумористичні форми;
- як звертаєтесь до читачів;
- як називаєте команду;
- як пишете слова іншомовного походження;
- чи використовуєте діалектизми чи сленг;
- чи вживаєте фемінітиви;
- наскільки редагуєте пряму мову;
- чи використовуєте емодзі;
- якого розміру речення та тексти переважають.

Список, авжеж, можна й варто доповнювати релевантними спостереженнями. Ваше головне завдання на цьому етапі — зрозуміти, якими правилами редакція послуговується зараз і чи є вони спільними для всіх ваших каналів.

У межах другого напряму випишіть усіх потенційних конкурентів вашого видання за аудиторією та перегляньте, як вони спілкуються з читачами, глядачами чи слухачами. Чи мають особливий упізнаваний тон комунікації? Які комунікаційні прийоми приносять результат, а які викликають нерозуміння аудиторії? Вчіться на чужих помилках та враховуйте хороші практики.

### Крок №3 — політики

Ваші спостереження та рішення щодо тону комунікації необхідно формалізувати — зібрати в єдиному спільному документі команди. Інакше ваше бачення тих чи інших аспектів спілкування ризикує рано чи пізно розбігтися.

#### Переконайтеся, що політики містять:

1. **Вступ**, де ви розповідаєте, навіщо такі політики необхідні.
2. **Бренд-стратегію**, де ви збираєте ключові характеристики вашого бренду. Це дасть можливість час від часу звіритися — чи справді ваш тон комунікації є доречним для того іміджу, який ви прагнете створити.
3. **Атрибути тону комунікації**. Тут розкажіть про ключові характеристики вашого стилю мовлення та принципи, якими варто керуватися команді.
4. **Путівник зі стилю**, в якому зберіть дрібні конкретні стилістичні правила — від використання лапок до оформлення цитат.

### Крок №4 — втілення

Після того, як політики сформовані, починається найважливіше — етап втілення. Щоби зміни були системними, організуйте презентацію політик для всієї команди, щоби синхронізувати ваше бачення та підкреслити важливість єдиної системної комунікації. Для тієї частини команди, яка працює з комунікаціями без-

посередньо, заплануйте навчання — наприклад, серію тренінгів, воркшопів чи дискусій, де члени команди опрацюють усі правила та навчатися їх використовувати на практиці.

## Крок №5 — робота над помилками

Будь-який шлях, а особливо такий глобальний, як побудова свого бренду й формування тону комунікації, неможливо пройти без помилок. Проте, знаючи про найбільш поширені, легше їх попередити.

- 1. Бренд-стратегія та тон спілкування не збігаються.** Це створює дисонанс між тим, якими ви та ваша аудиторія є, й тим, як ви говорите. Ваш тон комунікації мусить бути зрозумілим аудиторії й відображати ключові атрибути бренду.
- 2. Різкі зміни.** Вони можуть викликати опір аудиторії, тому варто запроваджувати зміни поступово, паралельно досліджуючи реакцію аудиторії та коригуючи план.
- 3. Притягнутий сленг і невміння балансувати з «ти»/«ви».** Неформальний тон буде виглядати як фамільярність, якщо він не відповідає вашому бренду або незрозумілий цільовій аудиторії. Поступово тестуйте ваші гіпотези, аби вчасно помітити, якщо щось піде не за планом.
- 4. Різний тон спілкування в різних каналах комунікації.** Ця помилка стається особливо тоді, коли акаунти в соцмережах ведуть різні люди. Перетворіть ваші політики комунікації на робочий документ та попросіть усіх членів команди регулярно з ним звірятися.
- 5. Нав'язування команді тону комунікації.** Якщо тон спілкування всередині команди сильно відрізняється від того, що ми намагаємося транслювати назовні, в перспективі це так чи інакше призведе до дисонансу.

Та навіть якщо вам вдалося уникнути цих помилок, ніхто з нас не застрахований від випадковостей. Якщо припустилися помилки або з іншої причини зіткнулися з комунікаційною кризою — дійте з холодною головою. Сформулюйте єдину позицію редакції, адекватно реагуйте на критику, будьте чесними з собою та читачами й майте сміливість виправити помилку, якщо така сталася.

Пам'ятайте, що будь-яка помилка — це досвід, який робить вас сильнішими, тому не бійтеся експериментувати.

Користуйтеся цими порадами, використовуйте досвід колег і винаходьте власні способи комунікувати з аудиторією. Нехай голос вашого незалежного медіа звучить особливо, яскраво та гучно.



MEDIA DEVELOPMENT  
FOUNDATION

# ПРО MEDIA DEVELOPMENT FOUNDATION

Media Development Foundation — центр розвитку незалежних медіа в Україні. Як організація ми народилися перед Євромай-даном, у відповідь на нищення Януковичем незалежних медіа.

За 10 років роботи ми навчили тисячі журналістів на сотнях професійних курсів: від журналістики травми й журналістики толерантності до директорів із маркетингу й комерції. Завдяки найбільшій програмі стажувань Journalism Exchange Program 1100 журналістів здобули свій перший досвід у топових медіа країни.

Наразі ми навчаємо і підтримуємо понад 50 незалежних редакцій з різних регіонів України.

