

ЯК ВПОРЯДКУВАТИ ХАОС.
ПОСІБНИК ЗІ СТВОРЕННЯ
СПІЛЬНОТ



Як впорядкувати хаос.

Посібник зі створення спільнот

© Андрій Яніцький, автор ідеї, голова ГО “ПроМедіа”

© Марина Безкоровайна, загальне керівництво проектом, директорка IWPR в Україні

© Марічка Паплаускайте, редакторка-упорядниці, співзасновниця The Ukrainians Media, шеф-редакторка журналу Reporters

© Ірина Шешурак, дизайн та верстка

© Ольга Вергелес, координація проекту, Програмна менеджерка субгрантів IWPR Ukraine

© Усі зображення, розміщені в цьому виданні з посиланням на зовнішні джерела, використані в некомерційних освітніх цілях. Видавці не претендують на права щодо цих матеріалів. Правовласники можуть звернутися для оперативного вирішення питання.

© Київ 2026

Посібник для журналістів та громадських активістів із розбудови спільнот створений в межах проекту Institute for War & Peace Reporting (IWPR) «Посилення громадського контролю в Україні» (Boosting Citizens Watchdogs in Ukraine) за фінансової підтримки Норвезького агентства з розвитку та співробітництва (Norad).

Зміст цього посібника є виключною відповідальністю авторів і не обов'язково відображає офіційну позицію Institute for War & Peace Reporting (IWPR) та Уряду Норвегії.



**INSTITUTE FOR
WAR & PEACE REPORTING**



**Як впорядкувати хаос.
Посібник зі створення спільнот**

ЗМІСТ

Передмова	5	Практика	78
Сила спільнот	7		
Теорія	9	Дизайн спільноти.	
		З чого розпочати	79
		Цільова аудиторія.	
		Дивіться очима людей	86
		Технології важливі.	
		Як керувати увагою	92
		Ритуали. Спільнота практики	98
		Вимірювання успіху	106
		Якщо ви наважилися, ми поруч	113
Кейси	25		
«Екопарк Совські ставки»:			
як мешканцям мікрорайону			
вдалося відстояти зелену зону	26		
Екодія: як громадська організація			
перетворює спільноту			
на інструмент змін	34		
Триматися своїх: історія зростання			
спільноти The Ukrainians Media	40		
Цукр: як онлайн-журнал			
із прифронтових Сум побудував			
спільноту, що тримає місто разом	52		
«Повернись живим»			
і спільнота «Дронопаду»	60		
Сміливі відновлювати	66		
Razom for Ukraine: Як спільнота			
однодумців створила глобальну			
мережу підтримки України	72		

Передмова

Медіа та громадські організації звикли працювати для людей: читачів, глядачів, громади, суспільства. Але сьогодні цього вже недостатньо — у світі, де довіра поступово стає найціннішою валютою, а інформаційне середовище — перевантаженим і вразливим до маніпуляцій, ключове питання звучить інакше: як працювати разом із людьми, а не лише для них? Саме тут виникає поняття спільноти.

Спільнота — це не просто група людей, не підписники, і не «цільова аудиторія». Це мережа небайдужих, об'єднаних спільними цінностями, досвідом або викликами. Для медіа і громадських організацій спільнота — це не додатковий інструмент, а основа стійкості, впливу та довгострокових змін.

Досвід України показав, що в умовах війни, суспільних та політичних криз саме спільноти стають тим середовищем, де народжується довіра і формується здатність суспільства не лише вистояти, а й протистояти викликам. Саме спільноти часом забезпечують захист інституцій, а подекуди й захист держави загалом.

Для медіа робота зі спільнотами означає глибше розуміння своєї аудиторії, підвищення залученості та відновлення довіри до журналістики. Для громадських організацій — це шлях до реального впливу на зміни в суспільстві. Для обох, спільноти є безцінною підтримкою, в тому числі фінансовою.

Цей посібник також народився з ініціативи спільноти небайдужих. Улітку 2025 року міжнародна організація Institute for War and Peace Reporting (IWPR) збрала у Києві представників 30 локальних медіа та громадських організацій на триденний тренінг, присвячений розбудові спільнот. Але попит виявився більшим: заявки подали 110 організацій.

Щоб задовольнити попит, IWPR продовжила програму навчання зі спільнототворення. Спершу створили закриту групу архітекторів спільнот та провели для них ще вісім практичних вебінарів, а потім ще вісім, почали готувати другий тренінг... Інформація про закриту групу ширилася, все нові та нові організації доєднувалися, і коли в секретній групі зібралось понад 60 людей, стало ясно, що одними тільки навчальними програмами закрити дефіцит знань про розбудову спільнот неможливо.

Так з'явився посібник, який ви зараз читаете.

Він про те, як перейти від односторонньої логіки «інформування» до двосторонньої логіки «взаємодії». Тут ми розкажемо як будувати та розвивати спільноти, які не лише споживають контент чи послуги, а стають партнерами, співтворцями й джерелом змін

Ми збрали підходи, інструменти та практичні кейси, які допоможуть медіа і ГО:

- зрозуміти, що таке спільнота і як вона працює;
- визначити свої спільноти та їхні потреби;
- обрати ефективні формати взаємодії;
- збудувати довіру і підтримувати сталі зв'язки;
- перетворити спільноти на джерело сили, а не лише ресурс.

Бо врешті-решт, сильні інституції починаються зі сильних зв'язків між людьми.

*Марина Безкоровайна, директорка українського представництва
Інституту висвітлення війни та миру (IWPR)*

Сила спільнот

Коли ви починаєте творити спільноту, ви ще не знаєте, якої вона набере сили та до яких змін вона призведе. Чи знали учасники страйків на гданській корабельні ім. Леніна у 1980-му, що до незалежної профспілки «Солідарність» вступлять мільйони поляків, і що це прискорить падіння комуністичного режиму? Чи знав електрик корабельні Лех Валенса, що стане першим демократично обраним польським президентом?

Чи думав український художник Михайло Бойчук, що його творча школа переживе комуністичний режим? Попри те, що сам Бойчук та більшість його учнів були вбиті у 1937 році, а їхні роботи знищені, його самотній стиль живе й досі: у книжках, фільмах, картинах, в архітектурі. І от навесні 2026 року в центрі Києва відбулася виставка «Весна. Жіночі імена бойчукізму», а її куратори на відкритті говорили таке: «Ця виставка — про мережу, про спільноту, про переплетення жіночих біографій, які сформували й зберегли бойчукізм як явище».

Ефект від творення спільнот іноді геть несподіваний.

У 2005 році спільнота радіоаматорів урятувала 15 людей, які потрапили в пастку повені на даху будинку у Новому Орлеані, США. Вони не могли додзвонитися на 911, але їм вдалося повідомити про становище одному з родичів. Той поширив заклик про допомогу через місцевий Червоний Хрест та через мережу радіоаматорів.

У 2011 році гравці онлайн-гри Foldit за три тижні розшифрували структуру білка ретровірусу мавп, над яким вчені билися 15 років.

Є також численні приклади, коли фанати подкастів у жанрі true crime допомагали розкривати злочини, на яких поліція вже поставила хрест. Фанати знаходили нові свідчення, спонукали поновлювати розслідування та викривати злочинців або ж відпускати засуджених несправедливо.

Отже, не зволікайте. Творіть спільноти, а цей посібник нехай буде вам надійним помічником. Гуртуймося!

Андрій Яніцький, співавтор, голова ГО «ПроМедіа»





Андрій Яніцький,
автор ідеї, голова ГО «ПроМедіа»

Бульбашки демократії та боулінг на самоті. Чому спільноти важливі

Кожен із нас є учасником багатьох спільнот водночас. Чи ми говоримо про родину, чи про школу, про спортивну команду або книжковий клуб, про релігійну групу або профспілку — все це спільноти, тобто об'єднання людей навколо чогось *спільного*.

Цим спільним може бути майно, наприклад, коли ми створюємо ОСББ — об'єд-

нання співвласників багатоквартирного будинку, або купуємо акції публічної компанії та беремо участь у зборах акціонерів. Цим спільним може стати музика, яка нам подобається, і тоді ми долучаємося до фан-клубу, купуємо мерч улюбленого виконавця, ходимо на концерти. Чи спорт — і ось ми вже на стадіоні у шалику кольорів улюбленого футбольного клубу.

Просто зараз зробіть просту вправу. Нижче напишіть, до яких спільнот ви належите. Які з них формальні, із чіткими правилами та процедурами, а які існують лише у вигляді чату на вашому телефоні або в поштової розсилці? Ви здивуєтеся, як багато у вашому житті таких спільнот (клубів, об'єднань, товариств, асоціацій, груп).

Вочевидь, гуртування людей навколо спільної мети чи ідеї — це природний феномен, адже люди є соціальними істотами. Але як ці механізми гуртування працюють? З чого спільноти починаються? І яке значення спільноти мають у демократичному суспільстві: конструктивне чи руйнівне?

У цьому розділі ми розберемо деякі з теоретичних концепцій, які допоможуть нам створювати або розвивати свої спільноти на практиці.

Концепції спільнот

Соціолог Фердинанд Тьонніс (Ferdinand Tönnies) у своїй класичній роботі «Спільноти та суспільство» (*Gemeinschaft und Gesellschaft*) 1887 року писав про спільноти як про форму соціальної організації, що заснована на природних, емоційних або традиційних зв'язках — на противагу суспільству, яке будується на раціональному інтересі та контракті. І хоча ця дихотомія дещо штучна, бо зазвичай традиції, емоції та правила поєднуються, цей поділ важливий для вивчення впливу держави на родини, громади та інші соціальні групи.

Роботи Тьонніса вплинули на іншого соціолога Макса Вебера (Max Weber). У книзі «Економіка та суспільство» (*Wirtschaft und Gesellschaft*) 1922 року він писав про спільноти як про соціальні стосунки, що ґрунтуються на суб'єктивному відчутті спільної належності.

У цьому ж напрямку міркував політолог Бенедикт Андерсон (Benedict Anderson). У кни-

зі «Уявлені спільноти» (*Imagined Communities*) 1983 року він писав про націю як про уявлену спільноту, де люди не знають всіх членів спільноти особисто, але мають спільні уявлення про це об'єднання. Його робота дала поштовх дослідженням онлайн-спільнот, медійних спільнот та фанатських рухів.

Проте були й інші дослідження, сфокусовані на прикладних проявах спільнот. Теоретик та практик освіти Етьєн Венгер (Etienne Wenger) та соціальна антропологиня Джин Лейв (Jean Lave) описали механізми навчання як формування спільнот практики у книзі *Situated Learning* у 1991 році. Ідеї цих авторів корисні для вивчення спільнот, що утворюються у навчальних закладах, у війську, у туристичних таборах, бігових клубах та кулінарних гуртках — всюди, де люди покращують свою майстерність, коли збираються разом.

Але є дві роботи, які видаються нам особливо цікавими для розуміння ролі спільнот у демократичних суспільствах, до яких ми відносимо й сучасну Україну. Ці роботи пояснюють, чому розвиток та популяризація спільнот критично важливі.

Бувльбашки демократії

Один з найбільш впливових на європейському континенті сучасних філософів Юрген Габермас (Jürgen Habermas) народився у 1929 році в Німеччині, пережив Другу світову війну та зрештою сформувався як прихильник демократії та прав людини. Саме

Габермас є автором концепції комунікативної дії (дивись двотомник *Theorie des kommunikativen Handelns*), яка передбачає раціональний діалог та публічне обговорення для досягнення соціальних змін.

Він підкреслював, що звичайні люди («життєсві») можуть брати участь у колективному розв'язанні суспільних проблем і прийнятті рішень на противагу системним впливам з боку позбавлених емпатії механізмів, таких як бюрократична машина або ринкові механізми.

Габермас уважно відстежував зміни у публічній сфері, пов'язані з розвитком технологій. Ще у 60-х роках минулого сторіччя він передбачав, що новітні технології можуть спотворювати комунікативні процеси та справжнє демократичне обговорення. І зараз, у часи формування інформаційних бульбашок у Facebook та Instagram, анонімних каналів у X та Telegram, політичних заяв через YouTube, у часи «альтернативних фактів», ідеї Габермаса видаються пророчими.

Габермас попереджав нас про ризик фрагментації публічної сфери, що може призвести до згорання демократії. Проти стояти такій фрагментації можна завдяки комунікаціям: пошуку консенсусу у відкритому діалозі, обговоренню суспільно-політичних проблем публічно, на круглих столах та форумах, у парламентах, із залученням широкого кола громадян. Такі дебати мають бути відкритими та доступними.

Саме спільноти є носіями комунікативної дії та елементами «життєсвіту» за Габер-

масом, вони гуртують людей зі спільними поглядами та роблять їхній голос гучнішим.

Спільноти є «бульбашками демократії», які допомагають нам знайти спільну мову та об'єднують нас, на противагу інформаційним бульбашкам, які викривляють наше сприйняття реальності.

Наші родини, асоціації, політичні рухи допомагають нам порозумітися без бюрократичного примусу та забезпечують соціальний спокій. Вони ж є елементами інформаційної стійкості перед загрозою «колонізації системою». Тобто — ринковими або бюрократичними механізмами зі своєю жорстокою логікою, яка часто не враховує такі нюанси, як інтереси маргіналізованих груп, допомогу нужденним або захист слабших.

Значення громадських організацій, як формалізованих спільнот, не можна применшувати. Саме недержавні об'єднання або клуби контролюють владу через відкрите з нею спілкування та представляють інтереси різних груп громадян, стають інструментами колективних дій. Власне, саме через участь у подібних спільнотах люди формують свою громадянську ідентичність.

Але й неформальні малі групи, такі як локальні ініціативи або ситуативні групи, важливі для демократії. Вони є проявом деліберативної (дорадчої) демократії, де влада ухвалює рішення публічно та

після відкритого діалогу із суспільством, а не у закритих кабінетах на власний розсуд. Такі рішення мають більшу легітимність, оскільки були прийняті з урахуванням позицій всіх зацікавлених сторін.

Ідеї Габермаса особливо важливі для України воєнного періоду, де російська агресія унеможливила проведення виборів. Чи значить це, що наша країна перестала бути демократичною? Ні, бо громадяни за допомогою медіа, під час публічних дебатів в університетах або під час публічних акцій протестів (згадайте успіх “людей з картонками”, які влітку 2025 року вийшли на протести на захист антикорупційної інфраструктури) впливають на прийняття рішень політиками та чиновниками.

**Демократія це постійний процес,
а не лише похід на виборчі дільниці
раз на чотири-п'ять років.**

І, навпаки, чи можна назвати демократичними країни, де вибори мають імітаційний характер, суспільні проблеми замовчуються, а влада боїться людей, об'єднаних у спільноти?

Боулінг на самоті

«Сьогодні у боулінг грає більше американців, ніж будь-коли раніше, але заняття боулінгом в організованих лігах стрімко зменшилося за останнє

*десятиріччя. З 1980 по 1993 рік кількість боулерів у Америці збільшилась на 10%, а кількість членів ліг боулінгу зменшилась на 40%», — написав політолог Роберт Девід Патнем (Robert David Putnam) у статті 1995 року *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*. Згодом він напише цілу книгу під назвою «Боулінг на самоті».*

Попри популярність боулінгу така зміна поведінки гравців почала приносити менше грошей власникам клубів та загрожувала їхньому бізнесу. Коли люди приходять грати компаніями, то вони зазвичай замовляють не тільки гру, але і їжу та напої. Тоді як самотні гравці концентрувалися виключно на грі. А розважальні центри заробляють у першу чергу на продажах піци та пива, а не на видачі в оренду шарів для боулінгу та спортивного взуття.

Що ще гірше, самотні гравці не обговорюють новини та політиків під час гри, а це, як ми вже знаємо з ідей Юргена Габермаса, шкодить демократії. Роберт Патнем побачив тривожні тенденції у даних про гру в боулінг та вивчив інші сфери, де люди збираються разом. Виявилось, що Америка помітно змінилася у другій половині ХХ сторіччя.

Кількість членів екологічних та суспільно-політичних організацій помітно зросла, але Патнем пише, що йдеться

переважно про уявлені спільноти (згадаймо Бенедикта Андерсона), де члени раз на рік платять свій внесок та отримують інформаційний бюлетень про роботу організації та особистої участі в її діяльності не беруть. Побільшало і так званих «груп підтримки» (книжкових клубів, релігійних зібрань, анонімних зустрічей людей із залежностями), але, пише Патнем, ці групи слабо впливають на суспільно-політичне життя.

Загалом членство американців в асоціаціях за 25 років скоротилося майже на чверть. Випускники коледжів у 1967 році в середньому були членами 2,8 спільноти, станом на 1993 рік — лише двох. Серед випускників шкіл цей показник впав з 1,8 до 1,2. А серед тих, хто не мав повної середньої освіти — з 1,4 до 1,1.

Роберт Патнем відзначає, що водночас рівень довіри в американському суспільстві зменшився. Тоді як люди, які все ще брали активну участь у всіляких асоціаціях, мали вищий рівень довіри до своїх співгромадян.

В іншій своїй роботі 1993 року *Making Democracy Work* Роберт Патнем пише про соціальний капітал як основу для розвитку інститутів демократії. Як приклад він наводить асоціації взаємного кредиту в Італії. Ключовим для розвитку соціального капіталу також називає довіру. Що вищий її рівень, то краще працюють демократичні інститути. І, навпаки, недовіра призводить до занепаду демократії. Ось чому Патнем приділяє стільки уваги занепаду соціальної взаємодії в Штатах.

Причин таких суспільних перетворень багато. Ось лише деякі з них:

- **розвиток медіа та нових форм дозвілля** у США, де люди все більше проводять час перед екранами телевізорів;
- **більша мобільність населення**, що провокує переїзди та руйнацію сталих соціальних зв'язків;
- **кепська демографія**, тобто все менша кількість шлюбів та все менша кількість дітей, все більша кількість розлучень.

Український контекст

Для сучасної України всі ці фактори більш ніж актуальні. Сьогодні українці переважно споживають контент через екрани смартфонів. За даними дослідження «Українські медіа: споживання новин і довіра у 2025 році» від *Internews Network*, 86% українців отримують новини з соцмереж.* 91% читають новини зі смартфонів.**

При цьому рівень довіри до окремих соціальних інституцій у грудні 2025 року був відносно низький. Менше половини опитаних українців довіряли Уряду та Верховній Раді, суддям, прокурорам та поліції, медіа та церкві. Більше ніж половина довіряла Збройним силам України, волонтерам та Президенту. 50% довіряли Національному антикорупційному бюро.***

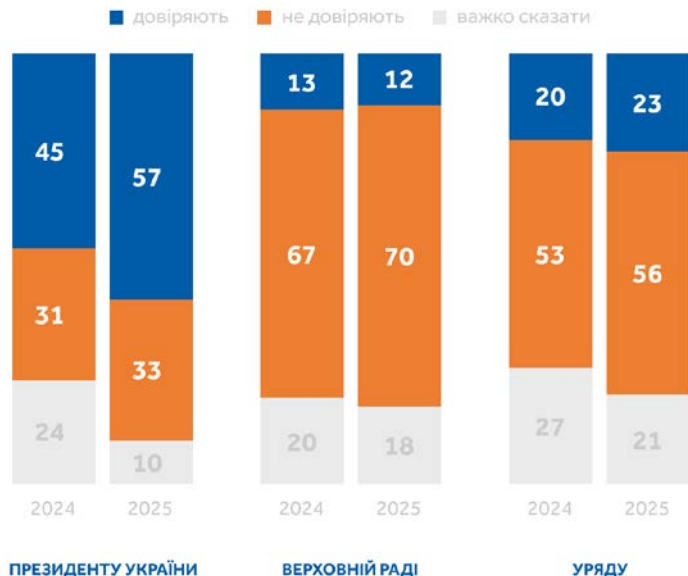
Деградації соціального капіталу в Україні сприяють і міграційні процеси. Війна змусила мільйони українців змінити місце проживання: за різними оцінками від 6 до 8



* Використання пристроїв для отримання новин (адаптовано за даними Internews Ukraine, 2025)



** Використання медіа для отримання новин протягом місяця (адаптовано за даними Internews Ukraine, 2025)



*** Довіра до органів державної влади (адаптовано за даними Київського міжнародного інституту соціології (КМІС), 2025)

мільйонів громадян виїхали за кордон, 4,6 мільйона — стали внутрішніми переселенцями, понад 1 мільйон служать у Силах безпеки та оборони.

Україна також переживає гостру демографічну кризу: чверть з приблизно 30 мільйонів наявного населення старша за 60 років, смертність переважає народжуваність, а міграція під час війни не компенсує скорочення населення.

Що до емансипації українських жінок, то вони не просто залучені до ринку праці, а часто опановують професії, де раніше більше були представлені чоловіки — Уряд навіть запустив спеціальну програму для перекваліфікації жінок.

Безоплатна доглядова праця також переважно на жінках.

Повернення до командної гри

Самі собою фактори, про які писав Патнем, не були ані добрими, ані поганими, а лише відображали об'єктивні зміни в американському суспільстві тих років. Але автор ставив питання про зменшення шкоди для розвитку соціального капіталу.

Чи можна якось сприяти залученості людей до життя країни? Окрім очевидної відповіді, що ця проблема потребує глибшого вивчення, Патнем пропонує «плекати енергійне громадянське життя». А у контексті цієї книги йдеться про сприяння розвит-

URBAN
SPACE

Лого: ГО UrbanSpace100, використано для ілюстрації кейсу, 2026.

СЕНС

Лого: Книгарня СENS, використано для ілюстрації кейсу, 2026.



Лого: ГО «Район #1», використано для ілюстрації кейсу, 2026.



Лого: ГО Misto.cafe, використано для ілюстрації кейсу, 2026.



Лого: Києво-Могилянська Академія, використано для ілюстрації кейсу, 2026.

ку спільнот, цих «бульбашок демократії». У своїй книзі 2000 року Роберт Патнем дає практичні рекомендації для розвитку соціального капіталу через «соціальний інженеринг». Він радить сприяти колабораціям між спільнотами, організовувати фестивалі та спільні проекти, мережувати організації між собою. Він також закликає державу та бізнес підтримувати клуби по інтересах, локальний спорт, культурні події, будувати публічні простори. Одним з таких стимулів могли б бути податкові пільги для благодійників.

В Україні ми бачимо багато таких прикладів. Бізнес, який відкриває публічні простори, такі як соціальні кафе Urban100 у Івано-Франківську, Misto.cafe

у Луцьку, книгарні «Сенс» у Києві та Івано-Франківську. Громадські організації, такі як «Сміливі відновлювати» або «Район #1», що відновлюють будівлі та інфраструктуру у зруйнованих війною населених пунктах. Університети — Київська школа економіки, Український католицький університет, Києво-Могилянська Академія та інші — де присутня академічна свобода і де водночас цінується академічна добросесність. Тисячі неприбуткових громадських організацій та неформальних ініціатив, які тримають на своїх плечах українську демократію. Все це разом — скористаємося метафорою Роберта Патнема — повертає самотніх гравців у болінг до командної гри.



Лого: Український католицький університет, використано для ілюстрації кейсу, 2026.



Лого: Київська школа економіки, використано для ілюстрації кейсу, 2026.



Лого: ГО «Сміливі відновлювати», використано для ілюстрації кейсу, 2026.



Андрій Яницький,
автор ідеї, голова ГО «ПроМедіа»

Спільна дія, емоції та гумор. Які спільноти бувають

1 грудня 2013 року обурені українці масово вийшли на вулиці своїх міст — наперекор силовикам, вірні режиму тодішнього президента Віктора Януковича, розігнали мирний протест. Спецзагін «Беркут» накинувся із кийками та сльозогінним газом на студентів, які стояли на мирній акції протесту на Майдані Незалежності в Києві. Криваві відео та фото побиття розлетілися світом, дісталася й журналістам, які це все фіксували.

Можливо, влада думала, що ці брутальні дії залякають людей, але вийшло зовсім навпаки.

Коли перший шок від побаченого минув, сотні тисяч вийшли на вулиці по всій країні. Лише у Києві, за різними оцінками, зібралося від 300 до 500 тисяч людей. Назвати точну кількість складно, але людська хвиля починалася за три станції метро до центральної площі, і люди все йшли і йшли. Так зародилася спільнота Майдану.

У той день сталися перші сутички під будівлею Адміністрації Президента, обурені люди зайняли столичну мерію та Будинок профспілок у самому серці міста. На центральній площі виник наметовий табір. Минуло кілька місяців, і емоційний протест перетворився у революцію та призвів до втечі президента Януковича з країни. На жаль, понад сотня мирних протестувальників були убиті.

Історії, коли мільйони людей, реагуючи на несправедливість, раптом об'єднуються заради однієї мети, не є виключно українським феноменом.

У 2010-х роках протести охопили Туніс, Єгипет, Лівію, Сирію, Ємен та інші країни — це явище назвали Арабською весною. Люди виступали проти несправедливості, диктаторів та економічної нерівності. Поштовхом для протестів у Тунісі стало самопалення вуличного торговця Мухаммеда Буазізі у грудні 2010 року на знак протесту



Фото: *Occupy Wall Street* (Zuccotti Park, 2011). Джерело: Defending Rights & Dissent. <https://shorturl.at/O9jIS>. Використано в освітніх цілях.



Фото: *Black Lives Matter movement* (Atlanta, USA). Joe Yates / Unsplash. Джерело: <https://shorturl.at/ЕроNc>. Використано в освітніх цілях.

проти свавілля поліції, яка конфіскувала його товар. Така несправедливість обурила людей, і протести почали ширитися в арабських країнах як лісова пожежа. Люди координувалися через відносно нову на той час соціальну мережу Twitter (тепер X).

У 2011 році протести проти економічної нерівності та жадібності корпорацій

охопили США. Все почалося з акції поблизу Волл-стріт у Нью-Йорку, головної бізнес-вулиці країни. Цей протестний рух назвали *Occupy Wall Street* (OWS, «Захопи Волл-стріт»), а його гаслом була фраза «*We Are the 99%*», що демонструвало прірву між 1% найбагатших американців та рештою громадян.

У 2013 році у США виник та згодом поширився на весь світ рух проти расизму та поліційного свавілля *Black Lives Matter* (BLM, «Життя чорних важливі»). Рух розпочався після виправдання вбивці темношкірого підлітка Трейвона Мартіна, але набув особливої гостроти у 2020 році після вбивства поліціантами афроамериканця Джорджа Флойда.

У 2017 році також у США виник міжнародний рух проти сексуального насильства *#MeToo* (в українському цифровому просторі *#яНеБоюсяСказати*). Хоча на той час такий хештег вже існував з десятків років, він раптом набув популярності. Поштовхом став скандал навколо продюсера Гарві Вайнштейна, якого десятки жінок звинуватили у домаганнях та насильстві. Хвиля подібних викриттів прокотилася світом.

Афективні спільноти

Як бачимо, люди схильні об'єднуватися, коли їх щось обурює, коли щось викликає сильні емоції. Науковиця Зізі Папахаріссі (Zizi Paracharissi) називає такі протести афективною публікою — мережевою спільнотою, яка формується та мобілізується навколо емоцій, що циркулюють у цифрових медіа.

Якщо Юрген Габермас з попередньої глави розглядав публіку як раціонального актора, який мав опонувати не емпатичній системі, міг висловлювати аргументи та вести дискусію, то Зізі Папахаріссі звертає нашу

увагу на те, що публіка буває афективною та діє на емоціях.

Водночас за Папахаріссі емоційна не значить ірраціональна. Емоційна реакція може бути ще одним способом мислення, а не відсутністю думок. Уявлення про раціональність як про щось позбавлене емоцій хибне: люди не просто реагують емоційно — вони таким чином осмислюють події через свої почуття, мову та символи. Папахаріссі не ідеалізує афективні публіки та погоджується, що вибуховий емоційний протест може закінчитися нічим.

Якщо спиратися на ідеї Папахаріссі про емоційне пізнання, то стає зрозумілим, чому журналісти не можуть (точніше, не мали б) писати статті про війну або про стихійні лиха зі своїх редакційних диванів. Чи може журналіст передати правдиво інформацію про ракетні обстріли або блекаути, якщо ніколи не був поблизу лінії фронту та не сидів кілька годин без світла? Виходить, що емоції важливі, а емоційні (афективні) спільноти не є нерациональними. Люди, що єднаються у такий спосіб, осмислюють життя.

Науковиця так описує механізм виникнення афективної спільноти:

- **Спочатку у цифрових медіа** з'являються наративи, які несуть емоційний заряд.
- **Згодом виникає вузол координації**, наприклад, слоган, фраза або спільний хештег. У таких ситуаціях хештег не просто позначка, а інфраструктура для координації та об'єднання.

Афективним спільнотам притаманна мережевість, відсутність одного центру прийняття рішень та жорсткої субординації. Тому вона гнучка. Знищити силою таку спільноту складно.

- **Емоції перетворюються на політичний ресурс**, але можуть як підсилювати демократичні процеси, так і руйнувати їх. Сама по собі афективна спільнота не є чимось сталим, але може дати поштовх для створення чогось нового.

Так українська Революція Гідності призвела до створення нових ініціатив та рухів, які фактично народилися під час протестів. Яскраві приклади — hromadske та Espresso — утворені самими журналістами медіа, які транслювали картинку з акцій протесту нон-стоп та стали голосами революції.

Подібним чином — на хвилі емоцій — здобуло популярність англomовне видання The Kyiv Independent. Спершу була хвиля солідарності та підтримки команді журналістів, які у 2021 році виступили проти цензури, звільнилися з видання Kyiv Post та створили нове медіа. А після російсько-го вторгнення у лютому 2022 року — сплеск інтересу до українських новин англійською мовою та бажання іноземців підтримати Україну, зокрема й українське медіа. У лютому 2026 року, коли ми пишемо цю книгу, спільнота донаторів The Kyiv Independent за словами їхнього операційного директора Захара Процюка перетнула позначку 27 000.

Спільноти практики

Обурення, захват чи співчуття можуть стати поштовхом до першої дії, але що змушує людину залишатися частиною спільноти далі, коли минає час та емоції стають вже не такими яскравими? Є різні фактори: раціонально-прагматичні та ціннісно-емоційні. Але насамперед це практика.

Пам'ятаєте, у попередньому розділі ми вже згадували про спільноти практики — такі соціальні об'єднання, які формуються під час спільних дій. Дослідники освіти Етьєн Венгер (Etienne Wenger) та Джин Лейв (Jean Lave) вивчали механізми навчання.

За їхнім визначенням до спільнот практики можна віднести групу людей, яка має спільну сферу діяльності, взаємодіє регулярно та поділяє спільні практики. Тому має свою специфічну мову, внутрішні жарти, власні символи, неформальні правила та інше.

Дослідники пишуть, що новачки стають частиною спільноти практики не просто через абстрактне навчання, а через реальну участь у спільній справі. Поступово у навчальному процесі вони рухаються від новачка до повноправного членства у спільноті, що добре пояснює соціальні процеси в школах та університетах. Важливий не тільки сам контент уроку, але й твоя роль у спільноті.

Спочатку новачки знаходяться на периферії та отримують дрібні завдання. Вони спостерігають за неформальними

правилами, переймають традиції. Поступово рухаються до ядра спільноти. Таким чином навчання це не просто опанування нових знань, а ще й залучення до спільноти, опанування практики.

Спільноти практики за Венгером тримаються на трьох китах:

- **взаємній залученості** учнів та викладачів під час навчання;
- **балансі усталених правил** та співтворення нових артефактів;
- **однаковому інтелектуальному інструментарії** — від шаблонів документів до спільних жартів.

Хоча Венгер пише лише про спільноти практики у навчальному процесі для передачі та створення знання, ми дивимося на це поняття ширше. Спільноти практики — це не тільки про школи.

Багато підрозділів у Силах безпеки та оборони України є спільнотами практики: зі своїми впізнаваними символами та традиціями. Найбільш помітними серед них є Третій армійський корпус, корпуси «Хартія» та «Азов». Ці об'єднання також мають свої символи та традиції, свої процедури залучення (через рекрутингові центри та навчання), власні процедури прощання та збереження пам'яті про полеглих героїв.

Фанатські спільноти

Насамкінець не можна не згадати про теоретичний доробок Генрі Дженкінса (Henry

Jenkins), який писав про творчість учасників спільнот.

За Дженкінсом, спільнота — це не просто пасивна публіка, вона креативна та спроможна сама створювати нові сенси та впливати на інших. Йдеться про партисипативну культуру, тобто про культуру участі. А також про колективну експертизу, коли члени спільноти разом намагаються відкрити якусь загадку або передбачити результати футбольного матчу.

У роботі 1992 року *Textual Poachers: Television Fans and Participatory Culture* науковець досліджує телевізійних фанатів. Серед іншого він описує фанатів науково-фантастичного серіалу *Star Trek*, які створюють фанфіки (аматорські твори за мотивами серіалу), фензини (фанатські самвидав-журнали), організовують тематичні збори та вибудовують власні інтерпретації персонажів.

У пізніших роботах Дженкінс досліджує фанатів телешоу *American Idol* (шоу, схоже на «Україна має талант») та *Survivor* («Останній герой»). Він бачить протистояння між продюсерами шоу та фан-спільнотою, описує синхронне голосування фанатів за своїх співаків — скоординовану спільну дію незнайомих між собою людей.

Окремо Дженкінс пише про вірусний контент, який створюють учасники фанатських спільнот. Мемі, пародійні відео на YouTube та інший подібний контент живе власним життям: спільнота сама продукує його, сама визначає, що варто поширення,

а що ні. До речі, спільнота читачів The Kyiv Independent також створює та поширює меми у гільці на закритому каналі Discord.

Одне з цікавих спостережень Дженкінса у тому, що участь людей у фанатських спільнотах може трансформуватися згодом у громадський активізм. Наприклад, *Harry Potter Alliance* — міжнародна організація, яка використовує підліткову фантастичну історію для підтримки прав людини, грамотності, рівності та кліматичних ініціатив.

Силу фан-спільнот легко відчутти на спортивних стадіонах або під час концертів популярних виконавців. Фанати Сергія Жадана не тільки читають його книги та співають на його концертах, але й активно підтримують українське військо на його прохання.

Якщо вам здається, що фанатські спільноти — це щось маргінальне, вам варто переглянути свої оцінки. Журналістка Kyiv Post Олена Граждан звернула увагу, що у 2025 році фестиваль попкультури *Fancon*, учасники якого перевдягаються в улюблених персонажів ігор та фільмів, зібрав у Києві понад 36 000 учасників. Для порівняння, найбільша в країні літературна подія «Книжковий Арсенал» у тому ж році збрала лише 30 000 відвідувачів та відвідувачок.

У сухому залишку

Отже, спільноти мають свою архітектуру, механіку та свій життєвий цикл — і це можна легко описати на прикладі будь-якої

спільноти практики. Водночас спільноти можуть виникати ніби нізвідки — під дією емоцій, лише навколо одного хештега в соцімережі. Спільноти також можуть створювати нові сенси.

Ох, все так складно. Яким чином тоді їх описувати? У третьому розділі цієї книги ми пропонуємо один з популярних фреймворків для дизайнування спільнот *Community Canvas*.

Ви також можете скористатися 7-компонентною рамкою для аналізу спільнот, яку представив у 2025 році на конференції *From Societal Resilience to Obscurantism* в Швеції Андрій Яніцький. Спробуйте пропустити вашу спільноту через сім питань, представлених на наступній сторінці. →

Якою є ціннісна пропозиція? Чому існує ця спільнота?
Яка спільна ідея об'єднує її учасників?

Яким є рівень формалізації спільноти? Чи є чіткі правила, процедури, розподіл ролей? Чи є спеціальний менеджер, який займається спільнотою?

Якими є внески учасників? Які ресурси інвестують члени спільноти у її розбудову? *Це можуть бути гроші, час, контент або досвід.*

Яким є рівень взаємодії всередині спільноти? Наскільки учасники спільноти залучені?

Якими є спільні практики: повторювані ритуали, події, процедури, символи та традиції, що формують унікальну культуру спільноти?

Якими є ціннісно-емоційні фактори залучення? *Почуття солідарності, визнання, приналежності до певної соціальної групи тощо.*

Якими є практичні та когнітивні переваги? *Йдеться про раціональні переваги членства в спільноті від нових знань та знайомства до подарунків.*



КЕЙСИ



Андрій Яницький,
автор ідеї, голова ГО «ПроМедіа»

«Екопарк Совські ставки»: як мешканцям мікрорайону вдалося відстояти зелену зону

Совські ставки — це понад 20 гектарів водойм і зелені посеред Києва. У 2000-х цю територію передали в оренду приватній компанії, яка планувала звести тут торговий центр. Будівництво могло знищити унікальну природну зону, але цього не сталося завдяки багаторічному спротиву й самоорганізації місцевих мешканців. Цей кейс — приклад того, як спільнота може відстояти свій простір і вплинути на рішення щодо майбутнього міста.

Мешканці повалили паркан: перша спроба протистояти забудовнику

Ця історія почалася ще у 2008 році, коли компанія ТОВ «Господарник» отримала в оренду 19 гектарів зеленої зони та водойм у Голосіївському районі Києва — нижній каскад Совських ставків. Для розуміння: колись на цій величезній території посеред столиці вирощували рибу, а кияни приїздили сюди купатися і позасмагати. І хоч

з часом територія дещо занепала, вона стала прихистком для різних видів тварин, багато з яких занесені до Червоної книги України: від птахів до ящірок і навіть черепах.

Орендар планував збудувати торгівельно-розважальний комплекс на частині ділянки, а поруч облаштувати рекреаційну зону з водоймою. Як з'ясувалося згодом, за компанією орендарем стояв депутат міської ради та бізнесмен Ігор Баленко, член земельної комісії, впливова людина зі списків успішних рангів Forbes Україна.

Та коли орендар почав зводити паркан навколо земельної ділянки, то зустрів опір киян.

Рух «Збережи старий Київ» та місцеві мешканці в один з вечорів повалили паркан. Серед активістів був Ігор Луценко, згодом депутат Верховної Ради, а тепер — військовослужбовець ЗСУ.

Захищати орендаря приїхали бійці спецпідрозділу тоді ще міліції «Беркут», але було запізно — паркан вже спилили.

Орендар відступив. Розпочалася світова іпотечна криза, грошей на будівництво ТРЦ поменшало, зелена зона із водоймами залишалася в оренді й поступово перетворювалася на хащі та болота без належного догляду.

Цей етап між 2008 та 2018 роками можна назвати занепадом Совських ставків. Орендар тимчасово відмовився від ідеї забудови зеленої зони, але від землі не відмовлявся. Активісти розслабилися, сподіваючись, що парку нічого більше не загрожує. Все це призвело до послаблення спільноти: старі активісти віддалилися, переїхали, втратили інтерес до Совських ставків, але проблема — залишилася.

Комітет мікрорайону: переродження руху за збереження ставків

Другий етап боротьби проти забудови розпочався у 2018 році, коли орендар ініціював громадські слухання та запропонував забудувати землю висотками замість торговельно-розважального центру. Департамент містобудування та архітектури Київської мерії навіть оприлюднив проект детального плану забудови території Совських ставків. За цим документом замість ставків передбачається будівництво двох десятків багатоповерхових будинків від 12 до 23 поверхів.

З 11 ставків нижнього каскаду залишилося б лише 2 великих водоймища та 2 маленьких.

Місцеві мешканці обурилися. Орган самоорганізації населення «Комітет мікрорайону «Совки»» зібрав людей, щоб обговорити ризик забудови ставків. Ініціювали такі збори Тетяна Столітня, Андрій Сорока, Вероніка Полякова та Вікторія Сирота. На зустріч прийшли як мешканці мікрорайону Совки, так і їхні сусіди з мікрорайонів поруч: Ширми, Кадетського Гаю, Монтажника, багатоповерхових будинків по проспекту Лобановського та по вулиці Брожка, представники громадських організацій «Екозагін», «За себе», «Водний Рух Київщини» та багатьох інших.

По суті «Комітет мікрорайону «Совки»» відродив боротьбу, яку десять років до тому вела ініціатива «Збережи старий Київ». Але один тільки орган самоорганізації, який діє на обмеженій території та вирішує різні проблеми мешканців цієї території, не міг взяти на себе відповідальність за захист усього нижнього каскаду Совських ставків. Активісти потребували підтримки.

Закрита група у соцмережах: активісти об'єдналися і визначили ролі

Ось чому найбільш активні мешканці всіх прилеглих до ставків районів вирішили створити закриту групу в соціальних мережах, щоб протистояти забудовнику. У цю



Фото: Дизайн плакатів: Олексій Лапенко. Використано в освітніх цілях.



Фото: Дизайн плакатів: Олексій Лапенко. Використано в освітніх цілях.

ЗНИЩЕННЯ СОВСЬКИХ СТАВКІВ

Акваторія водойм згідно
Містобудівного кадастру

Акваторія згідно
планів забудовника

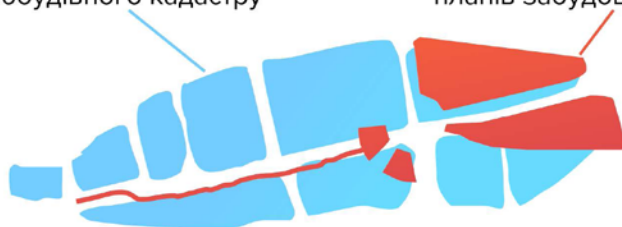


Фото: Плакат. Дизайн плакату: Олексій Лапенко. Використано в освітніх цілях.

групу увійшли також і представники «Комітету мікрорайону “Совки”», і представники інших організацій та ініціативних груп. Згодом саме ця закрита група стала базою для створення громадської організації «Екопарк Совські ставки».

Активісти з цієї закритої групи розподілили між собою ролі: хтось взяв на себе інформаційно-агітаційну роботу, хтось проводив толоки на ставках, кілька людей взяли за лобювання — зустрічалися з депутатами міської ради та чиновниками адміністрації, хтось фотографував події, хтось створював сайт та відео для сайту, інші розробляли концепцію парку дикої природи на місці ставків.

Тим часом юристи готували листи в прокуратуру, суди та міжнародні організації. З медіа від імені мешканців говорив Андрій Яницький, який згодом став головою громадської організації. Він, зокрема, писав відкритого листа Петру та Марині Порошенкам із проханням вплинути на свого депутата у міській раді і зупинити забудову.

Рішення всередині закритої групи приймалися консенсусом. Якщо хтось не погоджувався із тим чи іншим рішенням, то міг озвучити свої сумніви та критику і запропонувати альтернативу.

Найбільш запеклими були дискусії про майбутнє парку. Чи припустима хоча б часткова забудова території, наприклад, будівництво господарських приміщень для обслуговування парку, кафе для відвідувачів?

Чи можливе облаштування зон для рибалок, для виходу собак, спортивні та дитячі майданчики?

Зрештою, вийшла компромісна концепція, де урбанізація зосереджена по периметру паркової зони, а всередині максимально збережена дика природа.

Нова концепція парку: земельну ділянку повернули киянам

Місцеві мешканці розробили концепцію парку без забудови на Совських ставках. Презентація концепції відбулася у 2021 році у столичному Будинку Природи. Про це написали видання Хмарочос, Еспресо, БЖ, НВ та багато інших українських медіа.

Активісти презентували концепцію під час засідання фракції УДАР у Київраді та особисто міському голові Віталію Кличку, голові фракції «Слуга народу» у Київраді Андрію Вітренку та багатьом іншим депутатам та чиновникам.

Раніше — у 2019 році — прокуратура виграла суд першої інстанції проти ТОВ «Господарник», а у 2021 році Верховний Суд поставив точку у юридичній суперечці та остаточно повернув земельну ділянку киянам.

Столичний модний бренд одягу Syndicate та художник Вова Воротньов навіть випустили з цієї нагоди спеціальну серію худі «Совські ставки».

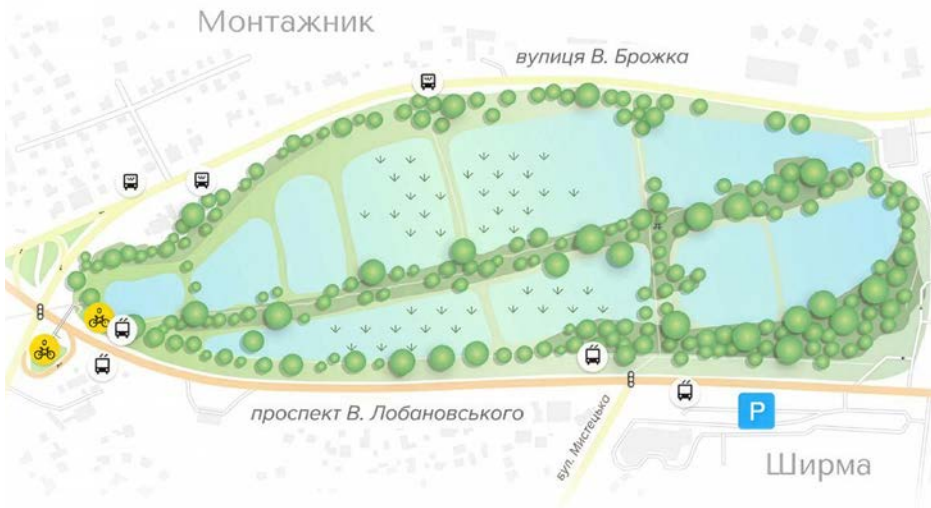


Фото: Концепція Совських ставків. Дизайн плакатів: Олексій Лапенко. Використано в освітніх цілях.



Фото: Худі «Совські ставки». Джерело: instagram / sndct_kyiv. Використано в освітніх цілях.

Тоді ж у 2021 році активісти юридично оформили свою спільноту у вигляді ГО «Екопарк Совські ставки», що мало значення для перемовин із органами влади, депутатами та іншими організаціями. На той момент про ризик забудови Совських ставок чув кожен другий киянин, свідчили дані опитування Gradus.

На етапі формування спільноти важливим було однакове бачення майбутнього Совських ставок у вигляді парку без жодної забудови, а також важив внесок кожного учасника в спільну справу.

Регулярні толоки, збори підписів під петиціями, походи на засідання комісії міської ради та у суди стали інструментами розбудови довіри серед учасників спільноти.

Після повномасштабного вторгнення росіян в Україну у 2022 році багато учасників спільноти та її симпатиків долучилися до Сил безпеки та оборони або виїхали з Києва і тому стали менш активними. Але й нові учасники долучалися до організації. Наприклад, у 2025 році місцева мешканка Олександра Шевчук побачила з вікна, що невідомі люди вирубують дерева на Совських ставках. Вона виклала фотографії невідомих лісорубів у місцеві чати, викликала поліцію, привернула увагу до проблеми та зупинила вирубку. Активісти ГО «Екопарк Совські ставки» побачили це і запросили Олександру приєднатися до них.

День Совських ставок: влада стала на бік активістів

Створення ініціативної групи, регулярні зустрічі активістів, активна інформаційна та лобістська кампанія та розподіл ролей серед учасників спільноти дали свої результати. У Совських ставок з'явилися захисники серед депутатів міської ради. Послідовно рік за роком спільноту підтримує депутатка Голосіївського району від УДАР Олеся Пинзеник. Громаду також підтримували депутати та депутатки Євгенія Кулеба від «Слуг народу» (вже склала депутатські повноваження), Аліна Михайлова (служить у війську) та Костянтин Богатов - обидва від «Голосу», Дмитро Білоцерковець від УДАРу, Ольга Чайка від «Європейської солідарності», Володимир Кравець від «Платформи за життя та мир» та багато інших.

У 2025 році місцеві мешканці відзначали День Совських ставок — організували толоку, пригощення, конкурс дитячого малюнка. Вперше за всі роки боротьби проти забудови на зустріч із активістами приїхав Київський міський голова Віталій Кличко.

Наразі до організації «Екопарк Совські ставки» належать 12 людей, а в закритій групі активних захисників — близько трьох десятків.

У разі загрози на захист зеленої зони стають сотні дві місцевих мешканців, а петиції готові підписувати тисячі киян.



Фото: Ремонт місточка через річку Совка (притока Либиді) на нижньому каскаді Совських ставків, 2021. Ремонт відбувався за підтримки "Клубу Української правди". Джерело: Facebook / Совські ставки. <https://shorturl.at/g9mME>. Використано в освітніх цілях.



Фото: Віталій Кличко (ліворуч) на Совських ставках, 2025. Джерело: Facebook / Совські ставки. <https://shorturl.at/pn170>. Використано в освітніх цілях.



Фото: Новонароджені черепашки на Совських ставках, 2021. Джерело: Facebook / Совські ставки. <https://shorturl.at/KF9fr>. Використано в освітніх цілях.



Фото: Толока на Совських ставках, 2023. Джерело: Facebook / Совські ставки. <https://shorturl.at/f5rzl>. Використано в освітніх цілях.

7

порад від захисників Совських ставків:

1. Об'єднайте зусилля. Лише одна організація — екологічна чи місцевого самоврядування — не змогла б ефективно протистояти забудовникам.
2. Зустріньтеся та домовтеся про майбутнє. Спільне бачення майбутніх результатів вашої роботи допомагає всім рухатися в одному напрямку.
3. Не зупиняйтеся, аж поки не побачите результату. Активісти зламали паркан на Совських ставках у 2008 році, але за десять років у 2018 році проблема забудови знову з'явилася. І кожне нове зусилля рухало справу.
4. Розподіліть ролі в спільноті однодумців, щоби кожен мав власну ділянку роботи.
5. Залучайте на свій бік стейкхолдерів.
6. Створіть соцмережі, сайт, інші платформи, які стануть вашим голосом у цифровому світі — навіть якщо медіа спочатку ігноруватимуть вас, ви будете почутими.
7. Залучайте до роботи юристів. Юридичний напрямок роботи часто недооцінений, а дарма.



Ольга Тарасенко,
менеджерка із розвитку
спільноти ГО «Екодія»

Екодія: як громадська організація перетворює спільноту на інструмент змін

«Екодія» — кївська екологічна організація, заснована у 2017 році. Займається боротьбою зі зміною клімату, зеленим енергетичним переходом і сталим землекористуванням. Але паралельно з експертною роботою Екодія розвиває спільноту — понад 55 тисяч підписників у соцмережах, сотні волонтерів та волонтерок, партнери та члени організації. Саме ця мережа дозволяє невеликій команді досягати системних змін: від зупинки будівництва атомних блоків до просування кліматичного закону.

2700 годин моніторингу

24 лютого 2022 року співробітники та співробітниці Екодії почали фіксувати випадки потенційної екологічної шкоди від війни. Вже з серпня цю роботу перейняла волонтерська команда — і відтоді що два тижні

збирає та аналізує дані з відкритих джерел по кожній області України.

На кінець березня 2026 року команда зафіксувала вже понад 2600 таких випадків. На це пішло близько 2700 годин волонтерської роботи.

Уся координація відбувається онлайн, у чаті. За три з половиною роки до моніторингу долучилися 30 людей з різних міст України та з-за кордону. Дванадцяттеро ведуть роботу регулярно і майже не змінюються — деякі в команді з самого початку. Дві волонтерки згодом стали штатними співробітницями Екодії.

Методологію збору даних розробили експертки організації, перевірка та внесення до бази — теж на них. Але найбільш часозатратне завдання — пошук, збір і пер-



Фото: Піраміду залучення. Надано авторами кейсу. Використано в освітніх цілях.

винний аналіз інформації — повністю на волонтерках. За процесами всередині команди стежить координаторка.

Цей приклад Екодії ілюструє, що спільнота може взяти на себе цілий напрям роботи організації — не як допоміжний ресурс, а як повноцінний рушій.

П'ять рівнів, одна піраміда

В Екодії не розглядають спільноту як однорідну масу підписників. Натомість описують її як піраміду з п'яти рівнів залучення.

В основі — підписники соцмереж і читачі щотижневої розсилки. Вище — партнерські організації та Друзі й Подруги Екодії, які підтримують організацію щомісячним

або щорічним платежем. Ще вище — волонтерська команда. На вершині — співробітники та члени організації, які формують найвищий керівний орган — Загальні збори.

При цьому межі між рівнями навмисно не жорсткі. Чверть штату Екодії колись була волонтерами. Координаторка волонтерської команди Дарія Жданова жартома називає себе рекрутеркою організації — бо саме через волонтерство в Екодію приходять значна частина майбутніх співробітників. Рух у зворотному напрямку теж відбувається: після звільнення частина колишніх співробітників долучається до членської програми або волонтерської команди. Двадцятьеро з 34 нинішніх членів — це нинішні або колишні співробітники.



Фото: Колаборація спільноти. Надано авторами кейсу. Використано в освітніх цілях.



Фото: День народження Екодії. Надано авторами кейсу. Використано в освітніх цілях.

«Потрапити до членської програми можна лише за рекомендацією двох наявних членів — щоб до кола спільноти з найбільшим впливом потрапили люди, які вже знають організацію та поділяють її цінності», — пояснює менеджерка з розвитку спільноти Ольга Тарасенко.

Залучення як система

Нових учасників та учасниць Екодія шукає по-різному залежно від рівня залучення.

Підписників у соцмережах — через вірусні дописи, колаборації з іншими організаціями, таргетовану рекламу і присутність на культурних заходах у Києві. Читачів розсилки — через запитання в реєстраційній формі перед кожним заходом: «Чи хочете отримувати наші новини?», а також через рекламу у соцмережах та форму на сайті. Волонтерок — через заклики в соцмережах і розсилках та через найефективніший контент — той, що показує результати роботи вже наявної волонтерської команди.

Чимало людей, які заповнили волонтерську анкету, дізналися про Екодію від друзів або знайшли її через пошук за запитом «екологічне волонтерство».

Канали всередині спільноти теж розрізняються: є закритий чат волонтерської ко-

манди, окремий чат для друзів та членів Екодії і щотижнева розсилка для ширшого кола. Але в Екодії кажуть, що найміцніший зв'язок тримається не на каналах, а на особистому контакті: **написати особисто й запросити до дії завжди ефективніше, ніж просто розіслати повідомлення в чат.**

Після повномасштабного вторгнення в організацію кілька років відновлювали звичку зустрічатися наживо. Поступово сформувалися дві щорічні точки: день народження Екодії у березні та Міжнародний день волонтерства у грудні. Між ними — майже щомісячні неформальні зустрічі: прогулянки, кіно, паб-квіз в офісі взимку, толоки на офісній клумбі влітку.

«Одне з відкриттів — перестати розділяти заходи за категоріями учасників. Коли координаторка волонтерів організовує зустріч, анонс йде одночасно і в чат Друзів та членів і до співробітників. Це зняло зайве організаційне навантаження і зробило зустрічі природнішими», — каже координаторка волонтерської команди Дарина Жданова.

Спільнота як аргумент

В Екодії описують типовий механізм змінотворення так: спочатку експертки досліджують проблему і напрацьовують рішення,

потім виявляють бар'єри на шляху до його впровадження. Якщо подолати бар'єри власними силами не вдається — шукають спосіб долучити спільноту. А підтримка спільноти стає аргументом у розмові з посадовцями.

Так сталося з кліматичним законом, який встановив ціль досягти кліматичної нейтральності до 2050 року. Ця ціль була пріоритетом Екодії протягом багатьох років, але зустрічала то опір, то байдужість з боку відповідальних чиновників. Весь цей час спільнота підтримувала тиск: виходила

на акції, двічі брала участь у Кліматичному марші — наймасштабнішій екологічній акції країни. Паралельно експертки Екодії долучалися до підготовки самого закону. Зрештою його ухвалили — і ціль 2050 року в ньому є.

Серед інших результатів, яких Екодія досягла разом зі спільнотою та партнерами: недобудова третього і четвертого блоків Хмельницької АЕС, впровадження вільної смуги для громадського транспорту, ухвалення закону про енергоефективність



Фото: Кліматичний марш. Надано авторами кейсу. Використано в освітніх цілях.

із зобов'язанням виділяти 1% держбюджету на відповідні заходи, зупинка окремих проєктів видобутку копалин на цінних екосистемах.

Не просити того,
чого не готові зробити самі

За дев'ять років роботи зі спільнотою в Екодії виробили один базовий принцип: **не просити людей про те, чого організація не готова зробити сама.**

Це рятує від спокуси звалювати на волонтерів нецікаві завдання — якщо справа не «запалює» самих співробітників, вони не зможуть мотивувати до неї нікого іншого. Тому до кожної активності спільноти першими долучаються саме співробітники — щоб перевірити, чи вона доступна й цікава, і щоб стати додатковою мотивацією для решти.

Цей принцип також допомагає планувати реалістично. У будь-якої людини зі спільноти є своє життя й обставини, через які заплановане може не відбутися. Тому в Екодії при плануванні волонтерських активностей завжди закладають запасний варіант: або призначають співробітника, який зможе довести справу до кінця, або продумують шлях до мети без участі волонтерів.

5

порад від Екодії:

1. Мати чітку відповідь на питання «навіщо нам спільнота?» — і щоб цю відповідь розуміла вся організація..
2. Закладати реальні ресурси: відповідальних людей, час і гроші.
3. Не чекати швидких результатів — спільнота будується на довірі, а довіра потребує часу.
4. Практикувати двосторонню комунікацію: ніхто не знає вашу аудиторію краще за неї саму.
5. Пам'ятати про правило 1-9-90: у будь-якій спільноті лише 1% учасників активно діє, 9% — коментує чи доповнює, решта спостерігає мовчки. І це нормально

Спільнота — не аудиторія, яка чекає на команди. Але й не автономна сила, яка діє сама по собі. В Екодії описують це як синергію: **експертна робота команди і підтримка спільноти посилюють одна одну — і тоді невелика організація може рухати речі, які здаються нерухомими.**



Дар'я Свистуха,
журналістка at
The Ukrainians media

Триматися своїх: історія зростання спільноти The Ukrainians Media

На фестивалях, у метро чи в крамниці за торбою на плечі, з якої часто визирає журнал Reporters, амбасадори The Ukrainians Media легко впізнають «своїх». Це їхній неофіційний знак самоідентифікації — сигнал, що можна кивнути головою, підійти привітатися та зав'язати розмову. Адже ви частина одного простору, де цінують і підтримують українську незалежну журналістику, ініціативність і зміни.

Команді The Ukrainians Media вдалося одними з першим в Україні створити власну спільноту, що стала основою фінансової стійкості й довіри аудиторії. Перші кілька сотень друзів-амбасадорів перетворилася в понад 3500 активних мемберів. За цим кейсом стоїть персоналізована взаємодія та емоційно-раціональні переваги, що гуртують людей навколо медіа.

Стрибок віри:

з чого починається спільнота

Історія The Ukrainians Media починається з травня 2014 року — в Україні, що після Революції гідності прокинулася з бажанням жити й будувати майбутнє по-новому: з відчуттям відповідальності. Із бажанням змін троє друзів Тарас Прокопишин, Інна Березніцька й Володимир Беглов запустили студентський волонтерський блог, що підсвічував важливе: українці можуть і вміють досягати успіху. Лонгріди, які публікувалися на щойно створеному сайті The Ukrainians, були присвячені ініціативним українцям.

Пізніше до команди долучилася редакторка Марічка Паплаускайте, теж у статусі співзасновниці.

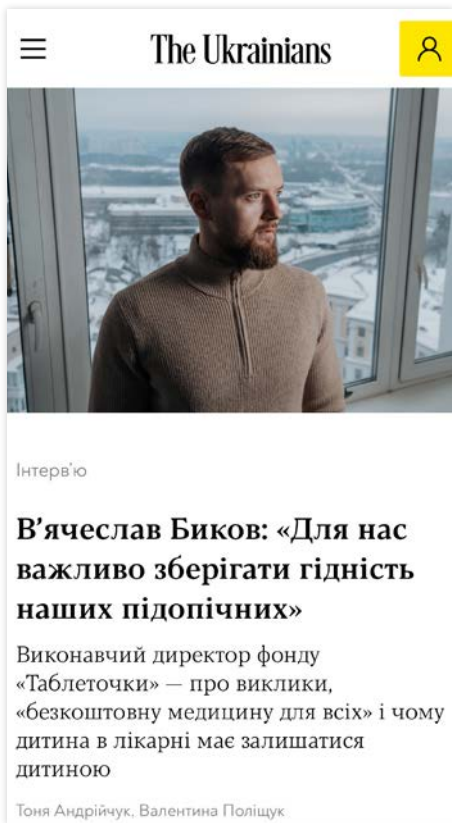


Фото: Стаття онлайн-журналу The Ukrainians. Джерело: The Ukrainians website. <https://shorturl.at/IDDDJ>. Використано в освітніх цілях.



Фото: Друкований журнал літературного репортажу Reporters. Джерело: The Ukrainians website. <https://shorturl.at/Mzang>. Використано в освітніх цілях.

З роками блог розрісся в незалежну медійну екосистему, що у 2026 році включає онлайн-журнал The Ukrainians, друкований журнал літературного репортажу Reporters, новинне видання НЗЛ, сторітелінгову й подкаст-студію, освітні ініціативи й видавництво The Ukrainians Publishing.

Стартувавши з інвестиції у три студентські стипендії, згодом медіа почало отримувало грантову підтримку та розвивало напрям комерційних проєктів із партнерами. Проте 2020 року, у час пандемії, медійники, на жаль, усвідомили ризики залежності від грантів.

«Ми почали думати про взаємодію з лояльною аудиторією. І це був логічний крок спробувати запустити мембершип. Є ключові три фінансові моделі взаємодії з аудиторією: додати — емоційна підтримка місії, підписка як платіж за продукт і мембершип — щось посередині. Тут і місія, і продукт, і причетність», — пояснює Тарас Прокопишин.

Так у травні 2020 року The Ukrainians Media запустило спільноту. Прокопишин щодо перших мемберів жартує так: *«У стартапі є правило трьох F: family, friends and fools — первинне джерело фінансування».*

Проте за цим жартом стоїть чітка стратегія. Перед запуском команда створила закритий Google-документ на вісім сторінок із поясненням, що таке спільнота й навіщо підтримувати The Ukrainians Media. І окремий файл на 400-500 імен, яким писали персоналізовані повідомлення: *«Ми готуємо важливе оновлення! Якщо цікаво — дай свій імейл, надішлемо доступ». Цей гачок ексклюзивності спрацював і ще до моменту запуску медійники знали — у них буде як мінімум 200 мемберів. Після приєднання амбасадори отримали доступ до закритої Facebook-групи.*

«З несподіваного: одна амбасадорка у Facebook опублікувала

новину про вступ до спільноти як “життєву подію” й запропонувала іншим робити так само. Подібні пости алгоритми ранжують, як більш важливі, тому наступні кілька днів всю нашу стрічку заповнили публікації про те, що люди стали амбасадорами The Ukrainians», — пригадує CEO.

Шість років тому в українському медіа-просторі запуск спільноти був більше новаторством, ніж звичним явищем, — інших прикладів, на які можна спертися, просто не було.

«Це був трибок віри! Проте коли з'явилися перші помітні фінансові результати — скепсис зменшився. І спільнота стала не просто експериментом, а шляхом до стійкості. Наша спільнота — баланс між емоційним та раціональним. Емоцію — бути причетним, а рацію — можливість отримувати якісний продукт», — говорить Тарас Прокопишин.

Розбудова спільноти — довгий шлях, що ніколи не буває ідеальним. Деякі ризики потрібно продумати ще на старті. Наприклад, вибір платіжної системи: те, що спочатку здавалося оптимальним рішенням, із

часом довелося змінювати, а це — складно й дорого. Проте Прокопишин наголошує, не варто боятися думати про масштабування, потрібно постійно закладати можливість для зростання.

5

порад на етапі запуску спільноти:

1. Подумайте про ціннісну пропозицію. Визначте, яку реальну цінність ви створюєте для своєї аудиторії. Ви маєте чітко пояснити людям, чому вони мають вас підтримати та що саме вони отримають?
2. Закладайте поступовий фундамент. Не намагайтеся одразу будувати складні технічні системи чи великі екосистеми. Починайте з базових інфраструктурних рішень під вашу реальну аудиторію, розраховані на невелику кількість користувачів з можливості масштабування в процесі.
3. Мудро працюйте з перевагами для членів спільноти. Потрібно тестувати, що працює, а що ні. Оновлювати можливість й вносити зміни, щоб мембер відчував цінність свого внеску.
4. Оберіть, хто в команді драйвитиме спільноту. Важливо, щоб це була людина, яка вірить в ідею та готова вести спільноту на початковому етапі. Надалі ця віра пошириться на всіх членів команди, адже так чи інакше кожен буде дотичний до взаємодії зі спільнотою.
5. Фокус на людей, а не на трафік. Важливо, щоб рішення та дії команди будували довіру до спільноти, а не просто генерували залучення нових мемберів та підписки. Важливо бачити в спільноті перш за все людей, а не ресурс.

Що отримують мембери

Долучитися до спільноти The Ukrainians Media можна через підписку на сайті, обравши один із рівнів підтримки:

- «Фанатський» включає емейл-розсилку «TUM зсередини», екоторбу «Ambassador», ранній доступ до текстів The Ukrainians. Вартість: 199 грн на місяць або 166 грн, якщо оплатити 1999 грн одразу за рік.
- «Амбасадорський digital» надає доступ до імейл-розсилки «TUM зсередини», екоторбу Ambassador, ранній доступ до текстів The Ukrainians, digital-доступ до історій Reporters, доступ до онлайн-зустрічей і офлайн-подій, книжкового та інших клубів і 30 % знижки на паперовий Reporters. Вартість: 399 грн на місяць або 333 грн при оплаті 3999 грн за рік.
- «Амбасадорський digital & print» включає імейл-розсилку «TUM зсередини», екоторбу Ambassador, ранній доступ до текстів The Ukrainians, digital-доступ до історій Reporters, доступ до онлайн-зустрічей, офлайн-подій, книжкових та інших клубів, 30 % знижки на попередні або додаткові випуски паперового Reporters, 4 друковані номери Reporters на рік та знижки на книжки TUM Publishing. Вартість: 499 грн на місяць або 416 грн при оплаті 4999 грн за рік.

Для новеньких мемберів у The Ukrainians працює механіка welcome — серія он-

бордингових листів через інструмент мейл-маркетингу. У цих листах йдеться більше про медіа, спільноту, різні активності й ціннісні переваги для учасників та учасниць. Також постійна комунікація відбувається через закритий Telegram-канал.

«Ідея спільноти будується на цінності роботи The Ukrainians Media для лояльних читачів та читачок. Під цінністю йдеться не лише про якість контенту, а й інші активності з нашого боку. Наприклад, події, які ми організуємо лише для спільноти. Також це можуть бути відкриті події, які ми періодично організуємо і на яких застосовуємо інструмент “плюс один”. Так люди з оточення наших амбасадорів та амбасадорок дізнаються про TUM», — розповідає менеджерка спільноти The Ukrainians Media Світлана Ковтюх.

За словами Світлани, спільнота — це історія про win-win. Це «ще один командний гравець», який стимулює працювати як найкраще, ретельніше, відповідальніше.

Підтвердженням цього можуть бути ситуації, коли на роботу в The Ukrainians Media приходять люди зі спільноти: вони розуміють цінність того, що робить



Фото: Торба Ambassador. Джерело: The Ukrainians Shop website. <https://shorturl.at/qAPZB>. Використано в освітніх цілях.

команда, і ціннісно/сенсово підсилюють функції в команді.

«У межах активізаційних кампаній у 2024-му та 2025-му до Дня народження The Ukrainians Media амбасадори та амбасадорки запрошували до спільноти своїх друзів; маємо приклади, де одна людина запросила понад 10 людей у спільноту. Таке мережування дуже цінне і дозволяє від ефемерної ідеї “об’єднати всіх” перейти до конкретної цілі — об’єднати своїх», — додає менаджерка спільноти.



Фото: Ріл «Що у Вашій торбі». Джерело: Instagram / theukrainians.inside. <https://shorturl.at/pvhVO>. Використано в освітніх цілях.

«Базові постулати» успішного розвитку спільноти:

- **Експериментувати й досліджувати**, але триматися навколо спільних цінностей.
- **Досліджувати інтереси й потреби** аудиторії, щоб краще розуміти, як говорити з цільовою аудиторією зрозумілою мовою.
- **Творити якісний досвід** перебування в спільноті.

Тяглість як стратегія:
комунікація всередині спільноти

Креативна директорка The Ukrainians Media Ольга Клінова з досвіду стверджує,

що саме перший місяць у комунікації з новим амбасадором є вирішальним. Саме за цей час нова людина має відчутти, що її внесок — не просто транзакція, а вхід у живу екосистему. Завдання редакції в цей час дати цій людині відчуття цінності спільноти.

Усередині редакції фокус «спочатку контент — потім усе інше» з часом змінився на культуру «спочатку спільнота». Редакційні й стратегічні рішення співвідносять з тим, як вони впливають на людей, які підтримують медіа. Амбасадорів залучають до створення контенту в соцмережах, наприклад, за допомогу відео у форматі «Що в торбі».

«Амбасадорські торбинки — впізнаваний елемент нашої спільноти. Коли ти бачиш людину з такою торбою, можеш бути певним, що ви на одній ціннісній системі координат. Але наші амбасадори й амбасадорки, розділяючи спільні цінності, насправді мають багато різних інтересів та сфер зацікавлень. І ми вирішили через цілком побутовий зміст їхніх торб — елементу, що їх поєднує — розповісти про цих людей іншим», — пояснює контент-крійторка в The Ukrainians Media Валерія Андрійченко.

Сприяють розбудові спільноті й загалом посилюють лояльність аудиторії так звані лаштункові матеріали. Для цього редакція запустила окрему сторінку в Instagram — The Ukrainians Media Inside.

«Незалежну журналістику творять люди — ті, хто в редакції, і ті, хто цю редакцію підтримує. Для підтримки потрібна довіра і людські обличчя. Тому такий внутрішній акаунт дозволяє знайомити з командою, показувати декорали виклики й підготовку, яка стоїть за результатом, тобто — посилювати лояльність аудиторії. Головна ціль — показати людей, які за цим стоять і відобразити командні цінності на рівні буденної роботи», — додає Валерія Андрійченко.

Комунікація зі спільнотою має також свої правила:

1. Відчуття причетності й залученості.

Амбасадори впізнають своїх за торбою з мерчем, що маркерами для ідентифікації людини зі спільними цінностями. Також різні формати закритих подій, наприклад, Spilnota Talks дозволяє амбасадорам ставати спікерами: фінансисти, ілюстратори, журналісти, культурні менеджери й інші діляться досвідом зі «своїми».



Фото: Обкладинка до статті «У Києві вперше проведуть The Ukrainians Ambassador's Day». Джерело: Світлана Васильченко / Happy Monday website. <https://shorturl.at/kX72T>. Використано в освітніх цілях.

2. Ціннісна пропозиція — драйвер змін.

Комунікація не замінює сам продукт. Крім торби, амбасадори раз на чотири місяці отримують також журнал Reporters та постійні знижки на товари в The Ukrainians Shop.

3. Особистий кабінет — інструмент управління цінністю.

Сучасні технології підсилюють приналежність. В особистому кабінеті на сайті мембери можуть починати ексклюзивні тексти, погортати PDF-версії журналів, слідкувати за календарем подій.

4. Головне не кількість каналів, а якість.

Не варто запускати одразу багато каналів, якщо ви не можете підтримувати їх

якісну роботу. Масштаб без ресурсу — шкодить довірі.

5. Гра в довгу. Спільнота — не про швидкий ріст, а про тяглість. Про горизонт у десятки років.

«Мене мотивує відчуття тягlostі: розуміння, що я роблю це надовго, додає сенсу. І водночас я не чекаю швидкого результату. Радію, коли спільнота каже: “Я хочу зберегти цей журнал для своїх онуків”. І якщо вони не кажуть, ми хочемо це зберегти для дітей, а навіть для онуків. Така

дистанція для мене дуже важлива», — каже Ольга Клінова.

**Гуртувати людей:
активності для спільноти**

Для The Ukrainians Media спільнота — не лише спосіб монетизації, це зміна культури організації, готовність чути своїх людей, бути з ними в діалозі й приймати рішення з урахуванням їхнього голосу. Важливу роль у поглибленні зв'язків відіграли офлайн-події та гібридні формати. Наприклад, книжковий клуб став простором не просто обговорення текстів, а й формування горизонтальних зв'язків. Камерні зустрічі на 20 людей у «Сенсі», перетворилася на продуману сезонну програму із поєднанням онлайн і офлайн-форматів. А в чаті Книжкового клубу в лютому 2026 року вже понад півтори тисячі людей. 1794 учасників об'єднує Книжковий клуб.

«Книжковий клуб як спільнота — можливість для людей із різним читацьким досвідом свідомо обговорювати ідеї через найкращі, хоч і не завжди найлегші для сприйняття, книжки», — говорить кураторка Книжкового клубу Валерія Андрійченко.

Наразі Книжковий клуб працює у форматі кураторських сезонів, де куратор чи кура-

торка складають свою тематичну рамку на чотири місяці — деколи це навіть витримана конкретна послідовність книжок протягом сезону. Важливо, що цей список куратор складає, ознайомившись попередньо із вподобаннями наших читачів та читачок, зі списком уже прочитаних книг в Клубі за ці всі роки та радячись з командою.

Обговорення Книжкового клубу The Ukrainians — це три абсолютно різні за форматом події, а саме:

- розмова куратора із запрошеною спікеркою чи спікером наживо у Києві;
- онлайн, де куратор модерує обговорення амбасадорів та амбасадорок, додаючи потрібного контексту;
- обговорення з модератором у Львові.

«Ми завжди закликаємо не обмежувати обговорення книжки місяця навколо подій і продовжувати розмови у вужчих колах між собою.

Ми тишимося, що концепція “триматися своїх” спрацювала, — після наших обговорень у Києві завжди збирається певна кількість людей, які продовжують обговорення між собою за кавою вже у вужчому товаристві. А декому з них вдалося потоваришувати ще й в особистому житті», — говорить Валерія Андрійченко.

В середньому Книжковий клуб відвідують:
 наживо Київ — 80-90 людей
 онлайн — 50-70 людей

Івент-менеджерка TUM Вікторія Осадча пояснює, для спільноти працює цілий комплекс активностей. Великий акцент роблять саме на системності. Інструменти можуть коригуватися: десь більше онлайн-подій з безпекових міркувань/сезонності, а десь навпаки більше івентів наживо — залежно від сезонності, порядку денного і запиту.

В середньому події
 охоплюють до 100 мембрів

Живі події працюють на ефект присутності: безпосередня взаємодія, ближче знайомство, нетворкінг, цінність живого спілкування.

«Відчуття спільноти — це на-самперед відчуття безпечного простору для можливості висловити свої думки, поділитися власним досвідом і бути почутими», — говорить Вікторія Осадча.

У середньому для спільноти
 відбувається 4 події на місяць

У 2025 році The Ukrainians Media вперше організували The Ukrainians Ambassador's Days.

«Це події, де ми збираємо спільноту, аби подякувати за підтримку впродовж усіх років і за можливість робити те, що ми робимо. Це нагода з усіма побачитися і побути в колі своїх. Ми продовжуватимемо цю традицію, як подію де “святкуємо” наших амбасадорів та амбасадорок, завдяки кому і для кого ми робимо те, що дуже любимо і цінуємо», — каже Вікторія Осадча.

Базові принципи запуску подій для вашої спільноти:

1. Дослідити та дізнатися інтереси та запит вашої цільової аудиторії/спільноти.
2. Не боятися почати.
3. Бути собою.
4. Бути на прямому контакті з людьми, знайомитися, спілкуватися, аби вони знали, хто стоїть за продуктом, який вони підтримують.

Не втомлюємося нести світло

У січні 2025 року призупинення програм підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) стало фінансовим викликом для багатьох медіа, тоді Тарас Прокопишин звернувся до читачів у електронному листі, пояснивши можливі наслідки цієї події. У результаті лише за одну добу до спільноти долучилися 70 нових людей.

Що демонструє — спільнота покликана підтримувати ще й в часи викликів.

Фінансова модель TUM за останні шість років стала багатокомпонентна: гранти, комерційні співпраці, продажі друкованої продукції й спільнота. У цій ланці саме спільнота дала редакції у свій час відчуття опори. Так із часом запрацювала система: більше мемберів — більше можливостей — більше якісного контенту — більше довіри — ще більше мемберів.

Орієнтовно 30% бюджету редакції
покриває підтримка спільноти

Нині команда має конкретну вимірювану ціль — 5800 мемберів. Вона означає фінансову стабільність, що дозволить покрити зарплатні витрати.

Проте, найважливіша цінність спільноти — це можливість знайти своїх людей. На літературному фестивалі «Фронтера» в Луцьку в серпні 2025 року до стенда TUM постійно підходили люди: гортали Reporters, розпитували, ділилися враженнями. У цій течії розмов до шеф-редакторки Reporters Марічки Паплаускайте й редакторки Віри Курико підійшла амбасадорка з проханням підписати кілька примірників журналу. З'ясувалося, що вона збирає капсули часу для своїх маленьких доньок, де будуть різні «артефакти часу».

*«Амбасадори The Ukrainians —
україноцентричні проактивні*

*люди, які ходять на вибори,
підтримують якісний кон-
тент тощо. Мембери — ніко-
ли не були для The Ukrainians
ресурсом, це перш за все люди
з нашої бульбашки. Ті, які до-
помагають контактами, ді-
ляться досвідом, приходять
із пропозиціями щодо співпра-
ці», — пояснює Тарас Проко-
пишин.*

Станом на 23 лютого 2026 року
спільнота TUM охоплює
3574 мембери

Стендап-комік і викладач Сашко Лопушанський став амбасадором TUM у квітні 2023 року. Каже, що споживав багато різного контенту від редакції та відчув, що тепер винен їм підписку.

*«Для мене спільноту
The Ukrainians найкраще ха-
рактеризує слово “глибина”.
Мені просто подобається
бути частиною цієї спільноти,
бо вона мені дуже про якість.
Впевнений, що можливість
підтримувати незалежні
медіа робить кращим кожного
та кожна, хто береться їх
супортити. І я тут не виклю-
чення», — ділиться сам амба-
садор.*

Журналістка й телеведуча Дарка Гірна про TUM знала ще зі студентських часів — слідувала за зростанням редакції — фактично від початку заснування медіа. Цінує можливість бути частиною спільноти через те, що тут немає випадкових донаторів: це переважно освічені люди з активною громадянською позицією. Тому їй хотілося асоціюватися з цим, бути частиною цього і допомагати команді.

«Коли я запускала свій ютуб-канал “Обличчя Незалежності” у 2021 році про український дисидентський рух опору 1960-80-х, команда TUM, а саме журнал Reporters за підтримки спільноти, став моїм головним інформаційним партнером, коли більшість колег не виявляли особливого ентузіазму та зацікавленості в темі. Колеги змогли створити окрему онлайн-сторінку проєкту, безкорисно працювали над SMM», — розповідає про вплив спільноти на свій професійний шлях Дарка.

Дарка Гірна має приклад того, як співпраці виходять далеко за межі спільноти та читачів, і починають проникати в масову свідомість. Разом з TUM у 2025 році вона запустила спільний проєкт «Невидима Галерея». Це перший інтерактивний маршрут пам'я-

ті в Україні, що веде відвідувача місцями поховань українських художників 19-20 століття.

Спільнота The Ukrainians Media — це більше, ніж фінансова опора чи канал комунікації. Це мережа людей, які цінують якість, активність і відповідальність. Вона показує, що незалежна журналістика живе не лише на сторінках видань, а в людях, які її створюють, обирають та бережуть. Так довіра й взаємопідтримка творить справжню стійкість — ту, що дає змогу не лише пережити виклики, а й продовжувати нести світло.



Альона Сергієнко,
керівниця медіа «Цукр» (Суми)

Цукр: як онлайн-журнал із прифронтових Сум побудував спільноту, що тримає місто разом

У Сумах сумують?

Якщо робити висновки із наповнення новинної стрічки 2019 року, то — так. На той момент сум'яни найчастіше змушені були читати заголовки про крадіжки, аварії й кримінал. І настрої містяни мали відповідні: «тут нічого не відбувається», «немає перспектив», «треба їхати в Київ» — подібні фрази звучали майже як аксіома. Та частина сум'ян жила в інших Сумах — у місті ініціатив, підприємців, культурних подій, де хтось вперто робив своє.

У такому контексті журналіст сумської філії «Суспільного» Дмитро Тіщенко разом із колегами з інших медіа — Вікторією Євтушенко та Ольгою Кореневою організували в місті молодіжну школу журналістики. Після завершення проекту його авторам стало зрозуміло: Сумам потрібне нове незалежне медіа. Так і з'явився

Цукр — онлайн-медіа про світлу сторону Сум.

Інституційною основою стала ГО «Місто розумних» (з 2023-го — ГО «Цукр»). З 2017 року організація запускала освітні та культурні проекти: від простору «Розумний хаб» (нині «Хаб на Кузнечній») до нетворкінгів і перетворення занедбаного подвір'я на артмайданчик — DNK. Цукр продовжив цю логіку в медіаформаті, що дала ініціативам голос, масштаб і можливість сказати: «Дивіться, це теж Суми».

Розглядаючи досвід цієї команди як кейс із побудови спільноти, важливо пам'ятати, що цей обласний центр знаходиться за 30 кілометрів від кордону з Росією. Тож сьогодні це — прифронтове місто, і новини про Суми у національних медіа переважно виглядають як зведення: обстріли, руйнування, тривоги.

Спільнота до Цукру: нетворкінги на піддонах

Спільнота Цукру почала формуватися навіть раніше, ніж з'явилося медіа. Взимку 2017–2018 років команда «Міста розумних» запозичила столичний формат нетворкінг-зустрічей для проактивної молоді — і першою серед обласних центрів організувала таку в Сумах. Ідея проста: зібрати підприємців, активістів та представників влади для неформального спілкування про зміни в місті. Без презентацій чи заданих тем — лише розмова між «своїми».

Влітку 2018-го обрали для зустрічей за-недбане подвір'я на вулиці Кузнечній, поруч із «Розумним хабом». Вигребли шари багнюки, пляшок і недопалків. Змайстрували меблі з піддонів, розвісили гірлянди, увімкнули музику — і покликали людей.

«Ми не намагалися зафіксувати всі контакти, а просто створювали спільноту активних сум'ян», — згадує співзасновник і голова правління організації Дмитро Тіщенко.

Результати не забарилися: на одному з нетворкінгів Тіщенко зустрів місцевого дизайнера Дмитра Дубовика і запропонував зробити виставку у Дворіку. Так у закинутому колись просторі завирувало життя. А згодом, на початку повномасштабного вторгнення, саме Дубовик

створить постери «Суми вистоять і ти вистойш».

Чому Цукр став «своїм»?

Поява Цукру дала спільноті голос, який чують далеко за межами Сум. Співтворці проекту зробили ставку на те, чого в місті бракувало: сучасну подачу інформації, глибину замість поверхневості, людські історії замість кримінальної хроніки.

«Ми не женемося за хайпом, а завжди перевіряємо інформацію. Люди йдуть до нас, коли хочуть зрозуміти, що насправді відбувається. Наш принцип: про що більше говоримо — те й маємо. Тому мінімум 40% нашого контенту — конструктивна та пояснювальна журналістика: не просто “що сталося”, а чому і що з цим робити. Мінімум 25% — людські історії, що надихають», — пояснює СЕО Цукра Альона Сергієнко.

Команда не лише публікує новини, але й створює інформаційний простір, який показує сум'янам, що місто живе, тут є класні люди і є сенс. У відповідь від читачів журналісти часто отримують один і той самий відгук: «Якби не Цукр, ми б уже виїхали із Сум».



Фото: Патріотичний плакат з дизайном Дмитра. Зображення: Дмитро Дубовик. Джерело: Цукр. website. <https://shorturl.at/UKЕ2U>. Використано в освітніх цілях.



Фото: Ріл «Клуб Цукру». Джерело: [instagram / cukr.city](https://www.instagram.com/cukr.city). <https://shorturl.at/jkEZm>. Використано в освітніх цілях.



Фото: Команда ГО «Цукр». Джерело: Цукр. website. <https://shorturl.at/djARX>. Використано в освітніх цілях.

Олексій Туча, колишній головний редактор Цукру, а тепер — активний учасник Клубу Цукру, каже: «Цукр — це медіа зі свіжим поглядом, і саме тому їх приємно підтримувати». А Кирило Балащенко, який зараз живе на півдні України, пояснює: «Завдяки Цукру я чимало дізнаюся про Суми й сум'ян не лише у сумних зведеннях ОВА, а й зі світлої сторони».

Вони читають, приходять на події у Дворіку, купують у Крамниці, діляться нашими текстами та відео. Друге коло — це ті, хто підтримує нас фінансово на щомісячній основі. Це підписка від 100 гривень на місяць із бонусами: закритий Telegram-чат, ексклюзивні матеріали, спеціальні зустрічі зі спікерами, знижки на товари крамниці, доступ до мікроклубів за інтересами», — пояснює Альона Сергієнко.

Клуб Цукру: не підписка, а причетність

Приблизно через рік після запуску Цукру перед командою постало стратегічне питання: як медіа має фінансуватися далі? На той момент вони вже працювали з грантами, паралельно пробували комерційні формати й рекламу. Але на одному з акселераторів прозвучала чітка дилема:

Або робити ставку на рекламу, або будувати спільноту. Так з'явилася платна підписка, як усвідомлене рішення будувати медіа разом із читачами.

«Ми розуміли, що навколо Цукру існують два різні кола. Перше — широка спільнота: десятки тисяч людей, яким відгукується те, що ми робимо.

Але глибинне дослідження аудиторії за методологією **Jobs To Be Done** показало дещо неочікуване: **люди платять не за бенефіти — вони платять за підтримку «своїх»**. У різні роки команда Цукру проводила три дослідження, щоб зрозуміти, чому люди мають платити — і відповідь щоразу була не тільки про контент.

Підписниця Настя з Сум казала: *«Я плачу копійчку людям за їх класну роботу. Тим паче, що це свої близькі люди, у своєму місті — хочеться їх підтримувати»*. Аліна Теряник, яка приєдналася до Клубу випадково, через дев'ять місяців сформулювала це так: *«Лише уявіть чат сомень небайдужих прихильників міста,*

де твій голос справді чувають — редакція відкрита до діалогу й ідей для матеріалів».

Дослідження показало два ключові сегменти аудиторії.

- Близько 70% підписників — це сум'яни, які хочуть бути причетними до змін у місті, навіть якщо не можуть включатися активно. Для них підписка — спосіб підтримати «своїх» і відчувати, що вони роблять внесок у розвиток Сум.
- Близько 30% — ті, хто виїхав з міста, але зберіг із ним сильний емоційний зв'язок. Вони сприймають Клуб як спосіб залишатися в діалозі з містом і підсилювати його голос, навіть на відстані.

Клуб — це спільнота, яка самоорганізується. За 2024 рік Цукр провів вісім закритих подій: від чайної церемонії до екскурсії за лаштунками театру Щепкіна. Ще більше ініціатив народилося всередині: спільні походи в кіно, велозаїзди, сплави на сапах. У Клубі працюють мікроклуби: книжковий, кіноклуб, клуб настільних ігор.

Реальність цієї спільноти підтвердила криза 2025 року. Коли грантове фінансування різко скоротилося, понад 80 учасників добровільно підвищили свої внески — дехто до 5 000 гривень на місяць.

Хто відповідає за спільноту і як це працює

Спільнота не існує сама собою — за нею стоїть робота конкретних людей. Зі стратегією

працює бренд-директорка (позиціювання Клубу та його зв'язок із продуктами Цукру), а менеджерка спільноти займається щоденними процесами: від техпідтримки платформи та онбордингу нових учасників до організації закритих подій.

Але насправді до роботи так чи інакше долучається вся команда. Журналісти, SMM-менеджери, дизайнери — це теж touchpoints. Їхня взаємодія з аудиторією або наближає людину до команди, або ні. **Тому комунікація — це не побічна активність, а частина стратегії.**

«Ми хочемо, щоб аудиторія йшла на конкретних людей: читала тексти Ані Шпурік та дивилася відеодайджести Владди Кріцької», — наводить приклади головна редакторка медіа Владислава Кудельник.

Цукр працює зі спільнотою з 2019 року й за цей час команда зрозуміла: це потребує і менеджерки спільноти, і часу редакторів соцмереж на просування, і постійних експериментів (провальних також), і інвестицій. **У 2025 році Цукр вклав 800 тисяч гривень у технічну розробку платформи Клубу.**

Екосистема: як ваші продукти тримають спільноту

Головний висновок попередніх років: люди поки що не готові платити лише за медіа.

Треба виходити за межі, мати намацальні способи контактування. Тому команда будує екосистему навколо ідеї, де кожен продукт — і точка дотику зі спільнотою, і точка входу до неї.

Керівниця Цукру Альона Сергієнко пояснює, як працює накопичення тригерів: людина побачила естетичний журнал у кав'ярні → прийшла на івент у Дворіку → дізналася про крутих сум'ян з тексту → друзі запитали, звідки вона знає стільки крутого про місто → побачила сторіз команди про Клуб → і підписалася.

Один з членів Клубу Ярослав Ащанов, наприклад, прийшов «за порадою», а потім «втягнувся у весь двіж: знайомства, події, розмови й відчуття, що ти серед своїх».

У середньому потрібно від 3 місяців регулярного контакту з проектом, перш ніж людина стане донором. Конверсія — близько 2% аудиторії.

Дворик на Кузнечній — це місце живих зустрічей спільноти. Його історія почалася з волонтерського прибирання у 2018-му, пройшла через 2022-й, коли тут готували «коктейлі Молотова», і продовжилася асфальтуванням того ж літа — як маніфест, що сум'яни тут надовго. Сьогодні це культурний майданчик із десятками концертів та лекцій. Лише за літо 2025 року відвідувачі Дворика задонатили 410 000 гривень на ЗСУ.

Ц.Крамниця — магазин товарів з сумським вайбом. Речі про Суми, зроблені на

замовлення Цукру, або ті, які й так виробляють локальні виробники — це і про причетність, і про лояльність, і про прибуток.

Краудфандингова платформа Ц.Зміни — механізм спільного фінансування конкретних проєктів: від безплатного зарядного стовпчика до видання книги казок 9-річного сум'янина.

Друковане видання — уже п'ять випусків і ще один спеціальний про культуру Сум, де зібрані роботи 80 митців. Підписниця Ніна каже:

«Один примірник залишиться у нас для історії, а один поїде в Лондон до рідних — у нас там вихідці з Сум».

Помилки та уроки

Грантова залежність. На старті гранти склали до 80% бюджету медіаорганізації. Скоорочення USAID стало шоком — але й поштовхом. Зараз команда будує модель, за якою «жодна криза одного джерела не зупинить роботу». Цукр створив дорадчу раду при ГО — до неї входять місцеві бізнеси, які підтримують роботу журналістів фінансово, але не впливають на редакційну політику.

Планування для «ідеального світу». У 2025 році Клуб досяг лише 58% від цільових показників — команда не врахувала реалії війни. Урок винесли такий: краще досягти 70% амбітного плану, ніж 150% посереднього.

Що б зробили інакше. Ми б раніше запустили особистий кабінет для підписників — довго обходилися без нього. Більше нативності в закликах до підписки — «банерну сліпоту» команда, на жаль, недооцінювала. І головне — системність у комунікаціях з вашою спільнотою.

«Нам завжди здавалося, що ми занадто часто нагадуємо про себе. Насправді так здавалося лише нам, бо, виявляється, аудиторія не контактує з нашими продуктами щодня, як це

робить команда», — пояснює Альона Сергієнко.

Динаміка Клубу під час війни:

- До 24.02.2022: 120 людей, ~13 000 грн/міс.
- Травень 2022: 250+ людей, 52 000 грн/міс.
- Лютий 2026: 850+ людей, ~190 000 грн/міс.

Що спрацювало на початку: емоційне звернення «ми залишаємося в місті й продовжуємо роботу», конкретна потреба — підтримка команди, яка ризикує заради правди. За перші два тижні повномасштабного вторгнення Telegram-канал Цукру виріс з 2000 до 20000 підписників.

СТАНОМ НА КІНЕЦЬ 2025 РОКУ ЦУКР МАВ ТАКІ РЕЗУЛЬТАТИ:

1^{млн.}

УНІКАЛЬНИХ
ВІДВІДУВАЧІВ
САЙТУ НА РІК

850⁺

ПЛАТНИХ УЧАСНИКІВ КЛУБУ
(ПОНАД 20% БЮДЖЕТУ)

23

ЛЮДИНИ В КОМАНДІ
(БУЛО 4 НА ПОЧАТКУ
ПОВНОМАСШТАБНОЇ
ВІЙНИ)

5⁺¹

ДРУКОВАНИХ
ВИПУСКІВ ЖУРНАЛУ
ТА 1 СПЕЦВИПУСК

500⁺

ПОДІЙ У ХАБІ ТА
ДВОРИКУ НА КУЗНЕЧНІЙ
ЗА СІМ РОКІВ

40^{млн.}

ГРИВЕНЬ ЗІБРАНО ЧЕРЕЗ
ГРОМАДСЬКИЙ ФОНД
«СУМИ» НА ЗСУ

+

ПРИСУТНІСТЬ ДО МАПИ
РЕКОМЕНДОВАНИХ МЕДІА
ВІД «ДЕТЕКТОР МЕДІА»
ТА ІМІ

9

МІСЯЦІВ
ФІНАНСОВОЇ
ПОДУШКИ ЗІБРАНО

5

порад для тих, хто будує спільноту навколо медіа

1. Починайте зі знайомства. «Ми стартували не з контент-стратегії, а з піддонів у занедбаному дворикі і нетворкінгів без конкретної теми. Люди поки не готові платити лише за медіа — треба виходити за межі й мати «намацальні» способи контактів».
2. Досліджуйте мотивацію, а не демографію. «Зрозумійте, на яку “роботу” вас наймає читач. Серед трьох наших досліджень найпоказовішим було за методологією JTBD. Проте кожне змінювало наше розуміння того, чому люди нас підтримують. Спойлер: не тільки за контент».
3. Людей треба кликати — і давати конкретну дію. «Аудиторія готова допомагати, але рідко ініціює щось сама. Перші члени спільноти — завжди близькі друзі або родичі, і це нормально. Зробіть їх амбасадорами. Ярослава, одна з учасниць Клубу, постійно розповідає про нас друзям — і ми безмежно вдячні, бо саме так спільнота росте органічно».
4. Будуйте екосистему точок взаємодії. «Журнал — вхід, Клуб Цукру — глибша залученість, крамниця — фізичний прояв ідентичності, дворик — місце зустрічей. Ваша команда — теж touchpoint. Кожен елемент працює на накопичення тригерів».
5. Ведіть чесну комунікацію. «Звітуйте, питайте людей про їхні потреби. Не соромтеся нагадувати про власні. Емоційний зв'язок будується через прозорість та особисті історії — не через пресрелізи».



Марія Смик-Дорожанська,
журналістка, колишня головна редакторка
Фонду «Повернись живим»

«Повернись живим» і спільнота «Дронопаду»

Поки навесні 2014-го росіяни розпалювали війну на сході, у Києві кілька волонтерів методично скуповували бронезилети. Робили це за власні гроші та донати, зібрані через соцмережі. На кожному бронезилеті просто маркерами лишали воїнам настанову: «Повернись живим».

Так згодом і назвали Фонд, що став стратегічним партнером війська, залучив 42 мільярди гривень для Сил оборони та перетворився на унікальний проект, в спільноті якого чи не найважливіші люди країни — ті, хто захищає небо від російських дронів.

У вже далекому 2014-му засновники «Повернись живим» швидко зрозуміли, що бронезилети хоч і важливі, та все ж не впливають на хід бойових дій. Так пріоритетом ПЖ став пошук технологічних рішень, що рятують життя.

Завдяки цьому пізніше, у 2024 році, команда, що виросла з кількох людей до понад сотні, запустила «Дронопад» — проект, зі збиття російських безпілотників відносно дешевими засобами. Але нічого з цього не з'явилося би без людей, які прийшли й сказали: «А тепер робімо щось разом».

Спільнота, об'єднана ідеєю

Так до ПЖ так прийшли військові, які спробували збити розвідувальний дрон звичайним FPV, і їм вдалося. Зараз це вже звучить природно, але тоді здавалось випадковістю. Вважалося, що збити дрон-розвідник можна лише ракетою. Відповідно, це було завданням літаків винищувальної авіації, зенітно-ракетних і артилерійських комплексів тощо. Та є нюанс — крім того, що ракети дорогі, їх банально бракує для закриття тих потреб, які має Україна.

Ідея збивати розвідники чимось відносно дешевим і доступним виглядала привабливо, але водночас — нереалістично. Після десятків годин обговорень, вивчення теми й сумнівів команда вирішила ризикнути. І почався дронопад.

Сьогодні «Дронопад» — це понад 17 тисяч збитих розвідувальних і ударних дронів, півтора мільярда гривень донатів і понад тридцять мільярдів гривень завданих ворогу збитків. Але водночас це й дещо, що не так легко рахувати.

«Дронопад» — це «Матьорій», який спершу споряджав і налаштовував дрони, а потім вирішив стати пілотом. Військовий цілий місяць по п'ять годин на день паралельно з основними обов'язками тренувався на симуляторі, щоб нарешті підняти у повітря справжній борт. *«Бувало, що за три дні збивав понад 20 цілей. Навіть якщо я знаю, що ціль далеко, я все одно вилітаю в надії на те, що вона попрямує в мій бік».*

«Дронопад» — це діти з театрального гуртка, що хочуть підсилити збір і створюють особливу різдвяну виставу, яку грають по колу, поки не збирають чималу суму. А потім, вже поза сценою, розповідають, чий тато сам займається безпілотниками.

«Дронопад» — це львівський фермер, який бережно вирощує трояндові кущі, а потім віддає їх одному з місцевих магазинів, аби там три дні поспіль квіти дарували за донати.

«Дронопад» — це окрема команда всередині ПЖ, яка має аж сто чатів з підрозділами, що беруть участь в проекті. Сто чатів, де військові пишуть, яке саме російське залізаччя просто зараз пролітає над ними,



Фото: Ілюстрація статті «З ЧОГО СКЛАДАЄТЬСЯ «ДРОНОПАД»: РОЗКЛАДАЄМО ПО ПОЛИЧКАХ», 2025. Джерело: [website / savelife.in.ua. https://shorturl.at/UwNFw](https://shorturl.at/UwNFw). Використано в освітніх цілях.

за якою спробою його вдається збити, чо-го бракує, що працює, а що ні. Сотня чатів, від яких залежить, скільки безпілотників не досягнуть своїх цілей.

Це порахувати можна. Скільки життів усе це зберігає — ні.

Індивідуальний підхід

Отже, сьогодні «Дронопад» — це сто під-розділів. Але на старті їх було п'ять. Вони ризикнули спробувати новий підхід і до-сягли результату. Одночасно донатори, до-бре знайомі з Фондом, підтримали експе-риментально нову ініціативу фінансово, дозволяючи команді працювати гнучко і швидко.

Основа всієї «дропопадівської» спіль-ноти — це індивідуальний підхід як до військових, так і до партнерів. Що стосуєть-ся військових, то з перших днів було ясно: **хаотична роздача обладнання не працює.**

Команда Фонду почала аналізувати кон-кретні потреби підрозділів і забезпечувати їх тим, що реально допомагає збивати дро-ни. Для когось це були автівки, FPV-дрони і оптика, для когось — адаптери, ноутбуки та зарядні станції. Індивідуальний підхід дозволив підрозділам отримувати саме те, що потрібно, і працювати ефективно.

Поступово спільнота розросталася: **за сім місяців п'ять підрозділів перетвори-лись на 55.** Тоді ж, у березні 2025-го, «Дроно-пад» досягнув своєї першої ціль — однієї ти-сячі збитих розвідувальних безпілотників

Співпраця з партнерами

Ідеєю проєкту було «осліпити» ворога, зни-щивши саме розвідувальний потенціал. Та поступово почали збивати й ударні дро-ни, зокрема «шахеда».

Тоді ж у «Дронопаду» з'явився титуль-ний партнер — мережа АЗС ОККО. Вони по-чали передавати на збиття дронів по одній гривні з кожного проданого літра пально-го. **Тож з'явилося таке собі неписане пра-вило — якщо заправляєшся, то так, щоб одразу й донатити.** А впізнавані стакан-чики ОККО з дронами, що палають, стали окремим аксесуаром серед водіїв.

Це **партнерство цінне своєю стабіль-ністю.** Великі фонди, як і менші організа-ції та окремі волонтери, залежні від зов-нішніх факторів, тож мають періоди, коли донатів значно менше. Натомість завдяки такій моделі співпраці, як з ОККО, коман-да ПЖ впевнена, що зможе закрити най-більш гарячі потреби екіпажів, хай там що.

За менш ніж рік ОККО та їхні клієнти за-донатили на «Дронопад» близько 350 мільйо-нів. І за цим стоїть багато роботи — численні переговори та брейншторми, комунікаційні кампанії, спільні активності тощо.

Зокрема ОККО допомагають не тільки зі збором, а й зі зміцненням спільноти. З квіт-ня 2025-го в проєкті з'явилась «Ліга Дроно-паду». Щомісяця бригади, які збивають найбільше дронів, отримують подарунки від «ОККО». Перше місце — 250 літрів паль-ного, друге — 150, третє — 100.

Спершу в команді вагались, як військові відреагують на «Лігу», проте дарма. Екіпажі почали частіше взаємодіяти одне з одним і з ПЖ, більше ділитись результатами.

Велику роль зіграло й те, що перед цим у Фонді військовим показали — їхня робота не просто важлива, а й цікава. Відео збиття, які «Повернись живим» почав публікувати у своїх соцмережах, стали збирати багатотисячні охоплення. До Фонду почали звертатись журналісти з інших країн з проханнями познайомити їх з екіпажами «Дронопаду», аби зняти про них сюжети.

Підрозділи відчувли інтерес не лише до їхніх результатів, а й до процесів.

Військові, що до цього були зірками лише у власних колах, нарешті стали зірками й серед тих, кого рятують.

Найбільший збір

Потенціал проекту зростав. Бачили це зокрема бізнеси, які почали поступово приєднуватись. Проект перетворився на справжню мережу, де кожен робить те, що може, а разом це створює ефективну систему захисту повітряного простору.

Влітку 2025-го відбувся найбільший разовий збір на «Дронопад» — впродовж кількох місяців Atlas Festival та ПриватБанк збирали на ініціативу сто мільйонів.



Фото: Ілюстрація статті «100 МІЛЬЙОНІВ НА ЗБИТТЯ ВОРОЖИХ ДРОНІВ: «ПОВЕРНИСЬ ЖИВИМ» РАЗОМ З ATLAS FESTIVAL ТА ПРИВАТБАНКОМ ЗАПУСТИЛИ ВЕЛИКИЙ ЗБІР», 2025. Джерело: website / savelife.in.ua. <https://shorturl.at/vmUw> Використано в освітніх цілях.

Atlas Festival — це найбільший музичний фестиваль в Україні. Щороку у Києві він збирає десятки тисяч відвідувачів і сотні артистів різних жанрів. У 2025-му Atlas Festival відвідали 110 тисяч людей. Але збір на «Дронопад» почався значно раніше, ніж сам фестиваль.

Для збору записували пісні, дарували квитки на фестиваль за допоміжні банки, розігрували за донат автівку і квартиру в Києві. І це не історія виключно про Atlas Festival і «Повернись живим». Це про десятки бізнесів та окремих людей, які об'єдналися, щоб зробити небо хоч трохи безпечнішим.

В один з днів Atlas Festival «шахед» збили просто неподалік фестивальної зони. Тим, хто тільки йшов до укриття або покидав фестиваль, було видно, як дрон летить, а потім вибухає, збитий в повітрі.

«Дронопад», як і інші ініціативи, спрямовані на допомогу Силам оборони, — це не просто черговий проект, це інвестиція у власну безпеку. І дуже цінно, коли люди це розуміють.

Зокрема, на фестивалі була компанія підлітків, яка обіцяла — якщо виграють автівку, то поїдуть на ній досліджувати Україну. А якщо квартиру, то продадуть її і гроші задонатять ПЖ.

Зрештою Atlas Festival разом з іншими партнерами зумів зібрати 121 мільйон гривень. Ці гроші конвертувалися у дрони, машини й іншу техніку, яка вже працює на нашу безпеку.

Помилки

За півтора року існування проекту сума зібраних коштів сягнула півтора мільярда гривень. Водночас спільнота «Дронопаду» не лише зросла чисельно, а й накопичила безцінний досвід: навчання, тактика FPV, обмін знаннями між підрозділами та донаторами, а також ефективне використання ресурсів. Саме ця спільнота — живий механізм, що дозволяє українським військовим діяти швидко й ефективно.

Проте за результатами не завжди видно зусилля. Щодня над тим, аби влаштувати ворогам дронопад, окрім військових, працюють ще сотні людей. Це працівники ПЖ, які ініціюють перемовини, готують комунікації, ведуть звітність, контракують закупівлі та везуть техніку військовим. Масштаби стали такими, що часом здається, наче всі паралельні процеси вже й не можна підрахувати.

Разом з цим над «Дронопадом» працюють ще сотні людей в інших організаціях та самостійно. В момент, коли пишеться цей текст, на «Дронопад» збирають гроші десятки інфлюенсерів та бізнесів. Суми, які вони ставлять собі за ціль, дуже різні, але саме з них і все і складається до купи.

Важливо й те, що «Дронопад», як і будь-яка велика справа, складається як з успіхів, так і з невдач. До прикладу, команда не завжди вірила у проект так, як зараз. На старті здавалось, що аби допомогти військовим збити тисячу дронів, потрібне неймовірне

везіння. Та річ, звісно ж, не в ньому. Річ в тому, що треба було довго вивчати різні процеси, тестувати різну техніку й робити щось вперше. Але не дарма одна з цінностей «Повернись живим» — це зухвалість.

Також саме завдяки помилкам команда зрозуміла, що слід вкладатись не лише в техніку, а й в уміння працювати з нею. Зараз багато екіпажів «Дронопаду» проходять спеціалізовані навчання у школах, якими опікується «Повернись живим». Зокрема, оператори БПЛА вчаться в школі «Ятаган», а фахівці РЕР та РЕБ — в школі «SPECTRE».

Влітку 2025-го випускник «Ятагану» з позивним «Лис» в перше ж бойове чергування збив одразу сім безпілотників. Техніку, що допомогла у збитті, екіпаж отримав в рамках «Дронопаду».

І все це також про розбудову спільноти, адже немає нічого дієвішого, ніж вміння говорити одне з одним і мати поруч тих, хто може підстрахувати. І проєкт ПЖ це доводить.

Адже «Дронопад» — це не лише техніка, а люди, які повірили в одну ідею.



Альона Крицук,
директорка на співзасновниця
Сміливі відновлювати (БФ «Сміливі»)

Сміливі відновлювати

«Сміливі відновлювати» — благодійний фонд з відбудови міст і сіл України, які мають власну волонтерську спільноту, що на кінець 2025 року налічувала понад 2000 волонтерів.

У травні 2022 року засновники «Сміливі відновлювати» Альона Крицук та Віталій Селик приїхали до Бучі та Ірпеня з гуманітарною допомогою. На місці побачили масштаб руйнувань — десятки пошкоджених багатоквартирних будинків та зграй. Після спілкування з місцевою владою та волонтерами стало зрозуміло, що руками одних лиш будівельників не обійтись. Так з'явилась ідея залучити перших волонтерів до розбору завалів.

До волонтерських толок спочатку залучали друзів та знайомих, більшість з яких були студентами. Місцева влада давала транспорт, ініціатива World Central Kitchen годувала волонтерів. Ті, хто бажав допомогти, могли доєднатися як на один день, так і на декілька. Кожен ранок вони виїжджали з Києва на локації й працювали до пізньої години, повертаючись ночувати додому.

Однак що більше волонтерів, то більше матеріалів потрібно: робочих рукавиць, відер, лопат тощо. Тоді Альона Крицук

звернулась до колег з IT-компанії. Ці люди, крім допомоги руками почали ще й донати на витратні матеріали.

«Сміливі» вважають переломним моментом, який дав старт формуванню спільноти, це можливість для волонтерів залишатися на вихідні з ночівлею — у Пластунському центрі в Бучі. Вечорами тут відбувались рефлексії, знайомства, розмови при свічках. Саме ці неформальні моменти після виснажливої фізичної праці створили зв'язки: **люди поверталися заради інших людей, а не лише заради роботи.** У 2022 році на толоки щовихідних виїжджало 100–200 волонтерів, які працювали на 10–15 об'єктах одночасно.

Ключовими цінностями спільноти «Сміливі» називають:

- Відсутність гендерних упереджень. На толоках дівчата і хлопці виконували однакову роботу. Рішення, до яких задач долучатись — приймали самі волонтери.

- Позитивний тон. Попри трагічний контекст, толоки подавалися як спосіб провести час на свіжому повітрі серед однодумців під музику.
- Чітка і зрозуміла мета. Волонтерство у відбудові дає можливість майже одразу бачити результат своїх старань.

Розвиток та трансформація спільноти

У перший рік повномасштабної війни проблем із залученням волонтерів не виникало — «Сміливі» мали листи очікування і мусили навіть відмовляти в участі на толоках через обмежені організаційні можливості. Основою спільноти стали українці у віці від 18 до 25 років.

Окремим напрямком були корпоративні толоки для бізнесу — компанії виїжджали на толоки, допомагали розбирати завали й робили внески на підтримку спільноти.

Вже через рік кількість українських волонтерів почала різко скорочуватись. Давалися ознаки загальної втоми, мобілізація і міграція. Натомість в Україну почали приїжджати іноземні волонтери. Спочатку вони з'являлися поодинокі — хтось дізнавався про організацію через знайомих, хтось знаходив її в списках волонтерських платформ на кшталт *Ukraine Volunteering*.

Ініціативна група не планувала прицільно залучати іноземців. Але робила ставку на висвітлення в іноземних медіа —

возила журналістів на локації, щоб ті показували масштаб руйнувань і роботу волонтерів. Саме це привернуло увагу тих, хто хотів приїхати в Україну і допомогти.

Першими іноземцями, які долучилися до «Сміливих», стали Манфред Гін — власник будівельної компанії з Австралії та Васіле Буд — румун, який працював у Британії будівельником. Обидва привезли не лише бажання допомагати, а й професійні інструменти, навички демонтажу та розуміння техніки безпеки. До того волонтери переважно розбирали завали вручну — тепер з'явилася можливість виконувати напівпрофесійні роботи.

Водночас організація усвідомила конкурентну перевагу для іноземців: будівельні роботи — один з небагатьох видів волонтерства під час війни, де знання української не критичне, натомість важливі будівельні навички. Десь в цей період «Сміливі» сформували запит на еволюцію — від розчищення завалів до повноцінних ремонтів.

Тож надалі «Сміливі» зробили стратегічну ставку на іноземних волонтерів, а саме: професійний будівельник, який може виїхати на тиждень у віддалену громаду, не підлягає мобілізації та готовий працювати безплатно, закривав одразу кілька критичних потреб.

Важливу роль у цьому переході зіграла Рен — київська викладачка англійської, яка взяла на себе комунікацію з іноземцями. Завдяки їй з'явився окремий чат на близько 500 учасників, де волонтери, які

вже побували в Україні, допомагали новачкам з логістикою, житлом і документами.

Фактично іноземці сформували власну підспільноту з механізмами взаємодопомоги — і це зробило залучення іноземних волонтерів стабільним.

Крім волонтерських толок, «Сміливі відновлювати» ведуть професійну відбудову — наймають будівельні бригади для капітальних ремонтів житла, шкіл та громадських об'єктів. Але з посиленням мобілізації знаходити будівельників стало значно складніше: ринок робочої сили скоротився, ціни зросли, частина фахівців пішла на фронт або виїхала.

У цих умовах волонтерська спільнота стала надійною опорою — вона закривала частину робіт, на які раніше залучали підрядників. На локаціях професійні будівельники не лише виконували ремонти, а й навчали волонтерів у процесі. Люди без досвіду поступово освоювали напівпрофесійні операції. Так склалася робоча формула: професіонал координує і відповідає за якість, досвідчені волонтери беруть складніші завдання, новачки допомагають і вчать. Це дозволяло проводити повноцінні ремонти у віддалених громадах за значно менші кошти, ніж із підрядниками.

Запит з боку іноземних волонтерів збігався з потребами організації. Люди, які брали відпустку або *sabbatical* і приїжджали в Україну на тиждень-два, хотіли робити

щось відчутне — не просто провести час у Києві, а відновити конкретний об'єкт у конкретній громаді.

Окремим напрямком стало екстрене реагування у столиці: після ракетних ударів по житловій інфраструктурі організація оперативно виїжджала на місця — закривати вибиті вікна, фіксувати дахи, розбирати небезпечні конструкції.

Для спільноти це став ще один етап еволюції — від розбирання завалів через планові ремонти до негайної допомоги в момент кризи.

Координація процесів і команда

Основні майданчики комунікації: Telegram-канал та чат, але зараз організація переводить спільноту у WhatsApp і поступово відмовляється від Telegram. Раніше для іноземних волонтерів існував окремий англомовний чат, але його інтегрували в загальний — тепер тексти й оголошення дублюються двома мовами. Це дозволяє не розділяти спільноту на українську та іноземну, а тримати її єдиною.

Крім толок, організація проводить офлайн-події: вечорниці, мовні клуби, лекції з ментального здоров'я, курси тактичної медицини.

Частину цих активностей ініціює сама спільнота — волонтери пропонують

формати, які їм цікаві, а організація допомагає з реалізацією.

Такий підхід дає учасникам відчуття впливу на те, що відбувається, і формує зв'язки поза контекстом фізичної праці. Люди повертаються не лише заради роботи на об'єкті, а й заради людей, яких там зустріли.

Управління спільноти у «Сміливих» займається окремий волонтерський департамент. У ньому є кілька координаторів з розподіленими ролями: одні відповідають за технічне забезпечення толок — інструменти, транспорт, матеріали; інші координують волонтерів безпосередньо на виїздах; окремий координатор опікується

потребами спільноти, підтримує контакт з учасниками між толоками та збирає зворотний зв'язок. Головний критерій відбору координаторів — орієнтація на стосунки з людьми, а не лише організаційні навички. Від цього залежить, чи повернуться волонтери вдруге.

«Сміливі» постійно оптимізують свою роботу. Якщо на початку волонтерів здебільшого залучали стихійно — через знайомих, чати, сарафанне радіо, то зараз організація прагне зробити зручним кожен етап взаємодії: від першого контакту до виїзду на локацію. Команда прописує скрипти комунікації, стандартизує процеси реєстрації та координації.

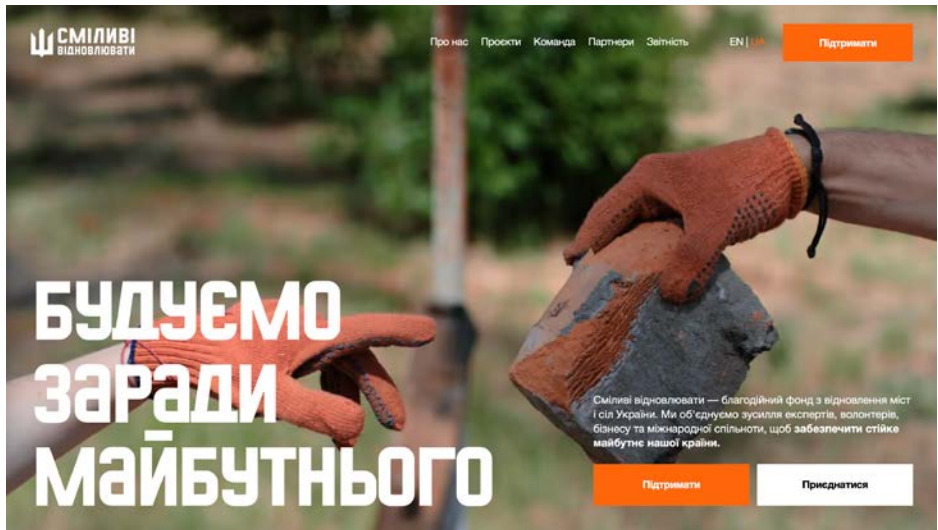


Фото: Скріншот вебсайту «Сміливі відновлювати» Джерело: website / brave.org.ua. <https://brave.org.ua>. Використано в освітніх цілях.

Великим кроком стало створення єдиної CRM-системи, яка дозволяє вести базу волонтерів, відстежувати їхній досвід, доступність і навички та ефективніше планувати виїзди.

Особливості підходу

Сміливі залучають до волонтерства не лише киян та іноземців. Активну участь у відбудові беруть мешканці постраждалих громад — організація свідомо будує процес так, щоб місцеві долучалися до ремонту власних об'єктів.

Показовий кейс — Руська Лозова на Харківщині. Під час ремонту школи толока зібрала близько 60 місцевих мешканців.



Фото: Русько-Лозівський ліцей. Джерело: Презентаційні матеріали «ВІДБУДОВА МІСЦЕВИХ ШКІЛ ЗАДЛЯ СТІЙКОСТІ». <https://shorturl.at/X7J1>. Використано в освітніх цілях.

Для громади це стало першим спільним зібранням після початку повномасштабного вторгнення. Толока стала не лише будівельною подією, а й моментом реактивації громади, яка кілька років жила в роз'єднанні.

Інший приклад — відновлення школи у селі Лихачів на Чернігівщині. Завдяки співпраці з місцевою громадою замість стандартної реставрації вирішили відновити будівлю у старовинній техніці хати-мазанки. Це рішення з'явилося саме в діалозі з мешканцями, які знали історію будівлі та хотіли зберегти її автентичність. Результат — школа, яку громада сприймає як свою, а не як типовий відремонтований об'єкт.



Фото: Лихачівський ліцей. Джерело: Презентаційні матеріали «ВІДБУДОВА МІСЦЕВИХ ШКІЛ ЗАДЛЯ СТІЙКОСТІ». <https://shorturl.at/X7J1>. Використано в освітніх цілях.

6

порад Від команди «Сміливих ДНОВЛЮВАТИ»:

1. Спільнота не може будуватися виключно на задачах. Толоки — це ядро діяльності, але зв'язки між людьми формуються поза роботою: на вечорницях, у барі після виїзду, під час мовних клубів і спільних ночівель. Без простору для неформальної комунікації спільнота перетворюється на чергу волонтерів, які приходять і йдуть, не знаючи одне одного.
2. Успіх спільноти залежить від координаторів. Якщо це людиноцентрична особа, яка щиро цікавиться учасниками, підтримує з ними контакт між активностями і реагує на їхні потреби — люди повертатимуться. Організаційні навички важливі, але без емпатії та уваги до людей вони не утримають спільноту.
3. Спільнота потребує постійного оновлення. Модель, яка працювала у 2022 році, вже не працює у 2025-му. В Україні контекст змінюється швидко — мобілізація, скорочення зовнішньої підтримки, втома від війни. Організація, яка не оптимізує процеси й не тестує нові підходи, ризикує втратити і волонтерів, і актуальність.
4. Диверсифікація знижує ризики. Залежність від одного джерела волонтерів чи фінансування робить спільноту вразливою. Досвід «Сміливих» показав: коли українських волонтерів стало менше, іноземці закрили критичну потребу — але лише тому, що організація заздалегідь інвестувала в роботу з ними.
5. Давайте учасникам впливати на стратегію. Саме волонтери «Сміливих» сформулювали запит на перехід від розчищення до ремонтів. Спільнота, яка має голос, стійкіша за ту, яка лише виконує завдання.
6. Стійкі спільноти виникають зі спільного досвіду — фізичної праці, подолання труднощів, відчуття осмисленості. Завдання організації — створити простір для цього досвіду і підтримувати інфраструктуру, яка дозволяє людям повертатися.



Світлана Реймер,
керівниця контенту та редакційної роботи
Благодійний Фонд Razom for Ukraine

Razom for Ukraine: Як спільнота однодумців створила глобальну мережу підтримки України

У 2014 році, під час Революції Гідності, мільйони людей в Україні об'єдналися довкола ідей свободи, гідності та демократичного майбутнього. У той самий час українці та друзі України за кордоном шукали спосіб бути поруч і підтримати ці зміни. З цієї потреби й виросла Razom for Ukraine.

Razom заснувала група українських та українсько-американських волонтерів у Нью-Йорку: Оля Яричківська, Марія Сорока, Люба Шипович та інші активісти. Вони познайомилися під час протестів на підтримку Майдану та через соціальні мережі, де координували акції солідарності. У січні 2014 року вони створили організацію «Razom» — назва відображає її головну ідею: справжні зміни можливі тоді, коли люди діють разом.

Razom — це передусім люди

Від самого початку Razom була не лише благодійною організацією, а передусім середовищем людей, які відчують відповідальність за майбутнє України. Тут об'єдналися дуже різні учасники: волонтери, донори, митці, лікарі, дослідники, підприємці — і просто ті, кому небайдужа наша країна.

Багато з них живуть у різних частинах світу, але їх поєднують спільні цінності — свобода, демократія та права людини.

Razom формувалася переважно навколо українсько-американців у Нью-Йорку — людей, які жили на перетині двох контекстів одночасно. Це давало їм особливу здатність: не лише підтримувати Україну, а й пояснювати її світові, роблячи україн-

ський досвід зрозумілим і релевантним для міжнародної аудиторії. Така здатність «тримати два контексти одночасно» стала однією з ключових рис спільноти Razom.

З роками ця мережа значно зросла. Як що спочатку Razom трималася на кількох сотнях волонтерів і донорів, то після повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році вона розширилася до сотень тисяч людей.

Лише за перший рік війни понад 174 тисячі донорів і тисячі волонтерів підтримали ініціативи організації.

Сьогодні це глобальна спільнота — від активістів і медиків до митців і підприємців.

Як усе починалося — і що було далі

У перші роки Razom існувала як повністю волонтерська ініціатива. Активісти організували демонстрації, культурні події, інформаційні кампанії та збирали кошти на підтримку України.

Важливою була відкритість: кожен, хто хотів долучитися, міг знайти свою роль — допомагати з подіями, підтримувати проекти або залучати нових партнерів. З часом команда почала створювати регулярні формати взаємодії, щоб люди не втрачали зв'язок одне з одним.

Наприклад, *Razom Book Club* став простором для розмов про українську літературу та події в Україні. Цей формат дозволяє людям не лише дізнаватися більше про укра-

їнську культуру, а й будувати зв'язки, які залишаються надовго.

Ще один приклад — *Ukrainian Cultural Festival* у Нью-Йорку, який організують разом із партнерами. Він збирає митців, письменників, кінематографістів і дослідників та створює простір для знайомства з сучасною українською культурою.

Людей приваблювала не лише солідарність, а й цікавість. Культурні та освітні ініціативи відкривали Україну через літературу, мистецтво, особисті історії — і часто саме цікавість ставала першим кроком до глибшої участі.

Окремий напрям — адвокація. Щороку Razom проводить *Ukraine Action Summit* у Вашингтоні: активісти з різних штатів зустрічаються з американськими законодавцями, щоб говорити про підтримку України.

Перший крок у спільноту

Найчастіше все починається просто: люди на читає новини, приходять на подію або дізнається про Razom від друзів. Для багатьох першою точкою входу стають відкриті заходи — лекції, кінопокази, зустрічі. Вони дають можливість познайомитися, поговорити й відчувати спільність.

Інший шлях — волонтерство. Небагато допомагають організувати події, працюють з інформаційними кампаніями або долучаються до благодійних ініціатив. Через таку практичну участь багато хто поступово стає активною частиною мережі.

Так само працює і адвокація. Учасники Ukraine Action Summit не лише зустрічаються із законодавцями США, а й знайомляться між собою — і часто продовжують співпрацювати після події.

Механіка спільноти

Razom функціонує як мережа взаємної підтримки. У кожного — свій шлях: хтось приходить через культурні події, хтось через волонтерство або професійні проєкти. Далі багато учасників беруть на себе більше відповідальності — запускають власні ініціативи, залучають нових людей або підтримують партнерів в Україні.

З часом такі зв'язки виходять за межі робочої співпраці. Люди з різних сфер — дослідники, митці, лікарі, підприємці — об'єднуються навколо спільного інтересу до України і залишаються поруч надовго.

Коли мережа почала зростати, з'явилася потреба у чіткішій координації. Організація стала більш структурованою і почала розвивати окремі напрями — у медицині, гуманітарній допомозі, адвокації та підтримці громадянського суспільства

Водночас ці напрями не відокремилися від спільноти — навпаки, стали способом її розвитку. Кожен із них об'єднує людей довкола конкретної роботи: лікарів, волонтерів, експертів, партнерські організації.



Фото: Команда ГО «Razon for Ukraine» Джерело: [website /razomforukraine.org](https://www.razomforukraine.org). <https://shorturl.at/kXYmD>. Використано в освітніх цілях.

Саме через спільну дію з'являються довіра, довготривалі зв'язки й відчуття відповідальності одне за одного.

Окремий вимір — професійні зв'язки. Наприклад, медична ініціатива *Co-Pilot*, започаткована у 2016 році, об'єднує лікарів з України та інших країн. Міжнародні фахівці працюють разом з українськими командами під час операцій і тренінгів, передаючи досвід за принципом *train-the-trainer*.

З часом така співпраця переростає у професійну спільноту: лікарі не лише навчаються, а й підтримують зв'язок, обмінюються практиками та разом розвивають систему охорони здоров'я в Україні.

Важливою є і співпраця з українськими громадськими організаціями. Razom не намагається замінити локальні ініціативи — навпаки, підсилює їх, поєднуючи людей, досвід і ресурси. Наприклад, у 2023 році у Львові відбулася зустріч Razom Sylnishi (*Stronger Together*), де понад 60 організацій обмінювалися досвідом і налагоджували партнерства.

Виклики зростання

Зростання не обійшлося без викликів. Найбільший із них — різке масштабування після 2022 року. Коли кількість очочих допомогти стрімко зросла, організації



довелося швидко перебудовуватися: розширювати команди, вибудовувати нові процеси й водночас не втратити основне — волонтерський дух.

Інший виклик — довготривала залученість. У кризові моменти люди мобілізуються швидко, але зберігати їхню увагу й підтримку роками значно складніше. Саме тому Razom багато працює зі спільнотою — створює простори, де можна не лише реагувати на кризу, а й будувати тривалі зв'язки.

Результати

За ці роки Razom виросла у потужну міжнародну мережу підтримки України. Найбільш відчутно її сила проявилася після початку повномасштабної війни. Тисячі людей у різних країнах долучилися до благодійних кампаній, волонтерських ініціатив та адвокаційної роботи.

У перші місяці війни
сотні тисяч донорів підтримали
діяльність організації, а волонтери
організували події, збори коштів
та інформаційні кампанії
у своїх містах.

Це дозволило швидко масштабувати допомогу Україні. Але головний результат — не лише в кількості проєктів, а в людях: у сформованій мережі, яка готова діяти разом і в довгостроковій перспективі.

5

Практичних поради для тих, хто хоче будувати спільноти

Досвід Razom дозволяє сформулювати кілька важливих уроків для громадських ініціатив:

1. Починайте з цінностей, а не зі структури. Спільнота формується навколо спільної мети та ідеї.
2. Створюйте простір для участі. Люди залишаються у спільноті, коли можуть не лише підтримувати, а й діяти.
3. Розвивайте регулярні формати взаємодії. Книжкові клуби, фестивалі, зустрічі або адвокаційні події допомагають людям відчувати свою причетність.
4. Працюйте через партнерства. Співпраця з іншими організаціями допомагає зміцнювати громадянське суспільство.
5. Думайте про довгострокову перспективу. Спільнота повинна бути готовою підтримувати зміни протягом років.

Чому вчить досвід Razom

Історія Razom показує: сильні ініціативи виростають не лише з ідей чи ресурсів, а передусім із людей і зв'язків між ними. Саме вони стають основою тривалої співпраці між тисячами учасників у різних країнах.

Важливо й те, що ця мережа залишається відкритою. У кожного свій спосіб долучитися — через культуру, волонтерство, адвокацію чи професійну співпрацю. З часом ця участь стає середовищем довіри, де люди підтримують одне одного і разом реагують на виклики.

Спільноти не виникають миттєво. Вони формуються поступово — через спільну роботу, регулярні зустрічі й відчуття спільної мети. Саме ці зв'язки роблять їх стійкими навіть у часи великих криз.

ПРАКТИКА





Владислав Газда,
експерт та консультант з розвитку спільнот, автор курсу «Як будувати спільноти» в Українському католицькому університеті (УКУ)

Дизайн спільноти. З чого розпочати

Коли ми говоримо про свідому побудову і розвиток спільноти, перш за все, важливо зрозуміти, з чим ми маємо справу і що саме ми будуємо? І тут ми маємо хорошу новину: якщо ви читаете цей текст — ви вже зробили перший крок.

Бо робота зі спільнотою починається з усвідомленого підходу.

У цьому розділі ми пропонуємо рамку, яка може стати помічною для вас, незалежно від того, яку саме спільноту ви розвиваєте: навколо громадської організації, медіа чи цілком нової ініціативи.

Тож, що таке спільнота?

Спільнота — це група людей, які мають спільну ідентичність (умови для життя, досвід, інтереси, цілі, потреби), систему стосунків та зв'язків один між одним та певну структуру взаємодії, навіть якщо вона не очевидна.

Це визначення перетворює спільноту з абстрактної, незрозумілої й часто «магічної» сутності в дуже конкретну (а з конкретикою вже можна працювати).

Це слухний момент, аби зупинитись і провести самоперевірку: а чи справді ми працюємо зі спільнотою?

Для цього пропонуємо дати відповідь на чотири послідовні питання:

1. Чи є у нас група людей, яку ми можемо об'єднати в спільноту? Це питання може здатись дивним і надто очевидним. Але повірте, воно глибше, ніж здається на перший погляд. Якщо ви представляєте громадську організацію, то потенційними спільниками можуть стати ваші волонтери, учасники освітніх подій, експерти, партнери тощо. Медіаспільнотою може ставати аудиторія читачів.

Будуючи спільноту, ви маєте постійно повертатись до цього питання і нагадувати собі, що це не щось абстрактне. Спільноти завжди існують для когось — для групи

людей, які раніше не були пов'язані між собою, і які мають одну чи більше схожих рис — спільну ідентичність.

2. Чи має наша група людей спільну ідентичність (або потенціал до її формування)? Усвідомлення спільної ідентичності і її подальше формування — важливий крок, який проводить першу межу між просто аудиторією або групою випадкових учасників ініціатив, і власне спільнотою.

На початку це може бути просто набір спільних рис, які є визначальними для учасників. Але з часом на їх основі ви формуватимете нову спільну ідентичність, яка ставатиме важливою частиною особистостей. Ось кілька прикладів з наших кейсів:

- *The Ukrainians Media*: від читачів, яким цікаві історії визначних українців та важлива незалежна українська журналістика, — до амбасадорів конкретного медіа.
- *Сміливі відновлювати*: від небайдужих, які хочуть допомагати через відбудову, — до регулярних волонтерів, які є частиною конкретного руху.

Важливо не обмежувати себе соціально-демографічними характеристиками, такими як стать, вік, місце проживання (хіба вони є важливими у контексті вашої діяльності).

Якщо мислити ширше, можна зрозуміти, що ваша (потенційна) спільнота цієї 17-річна студентка першого курсу Могилянки і 45-річний продавець техніки, адже для них обох

важливим є волонтерство і це стає визначальною рисою.

3. Чи люди всередині нашої групи мають зв'язки між собою (або чи є потенціал до їх формування)? Це головна демаркаційна лінія між спільнотою і не-спільнотою, особливо важлива в цифрову епоху гібридних спільнот.

Група людей або аудиторія справді стає спільнотою лише тоді, коли між ними з'являються горизонтальні взаємодії, які згодом переростають у зв'язки та зрештою — у стосунки.

Тож, якщо ви називаєте спільнотою просто своїх підписників, для яких максимально можлива взаємодія — це коментарі під дописами, то це є підміною понять. Те саме стосується одноразових учасників ініціатив від ГО. У цьому немає жодної трагедії, сприймайте це радше, як простір для покращення.

4. Чи є структура всередині вашої спільноти? На відміну від попередніх питань, це не є настільки критичним, і безліч спільнот існують без формалізованої та чіткої структури. Водночас коли ми говоримо про розвиток спільнот, то розуміння структури та її свідоме формування важливе. Сюди належать питання керування та організації ініціатив у спільноті,

каналів комунікації, джерел фінансування та управління даними.

На цьому етапі можемо краще розмежувати важливі поняття, які часто плутають між собою і вживають як взаємозамінні, хоча це не так: спільнота, група, аудиторія й організація.

Процес створення і розвитку
спільноти містить: формування спільної
ідентичності, розбудову стосунків
між її учасниками та створення
структури, яка цьому сприяє.

Навіщо спільноті організаціям?

Попередній блок допоміг визначити, чи справді ви маєте спільноту або передумови для її створення, тепер можна переходити до наступного кроку — визначити, для чого вам, як організації, потрібна спільнота. **Ми назвемо це зовнішньою метою спільноти.**

Це може прозвучати надто інструменталізовано і часом навіть викликає спротив у неприбутковому секторі, але досвід вказує, що чітке визначення мети існування спільноти від самого початку робить

	Спільна ідентичність	Стосунки всередині	Структура
Спільнота	Має сильне значення для функціонування і розвитку. Починається з набору спільних рис і з часом може стати важливим компонентом особистої ідентифікації.	Є горизонтальні взаємодії між учасниками, які переростають у зв'язки та стосунки. Люди пов'язані не лише з ініціатором, а й між собою. Це важлива частина цінності для учасників: об'єднуватись не лише заради мети, а й тому, що нам добре разом.	Займає другорядне значення і може бути як цілком неформальною, так і більш формалізованою.
Аудиторія	Може мати спільні характеристики або інтерес до чогось, але спільна ідентичність зазвичай не усвідомлена і не сформована.	Вертикальна взаємодія з організацією/медіа, горизонтальних зв'язків між людьми майже немає.	Відсутня.
Група	Є певна спільна ознака (досвід, роль, участь у події), але вона може бути ситуативною й не інтегрованою в особисту ідентичність.	Є фрагментарними та тимчасовими. Наявний лише потенціал до формування зв'язків.	Зазвичай відсутня або обмежується рамкою події/ініціативи. Не має сталої системи взаємодії.
Організація	Має визначену місію, цілі та формалізовану ідентичність (бренд, цінності), але це інституційне об'єднання, де не є обов'язковою спільною ідентичністю учасників.	Переважають формальні, рольові взаємодії (керівник — підлеглий). Люди долучаються для досягнення конкретних цілей і йдуть після їх досягнення.	Чітко визначена, формалізована система управління, ролей, процесів, фінансування та відповідальності.

її значно успішнішою. В іншому випадку, спільнота має ризик втратити актуальність та ресурс на розвиток під час першої ж організаційної кризи.

До того ж наявність конкретної та визначеної мети створює почуття безпеки та довіри для учасників. Це об'єднує і розслабляє. І навпаки, відсутність чітко прокомунікованої мети, або ж комунікація її в форматі «нам просто добре разом» може створювати почуття тривоги й недовіри, враження «нам тут чогось не договорюють».

ВАЖЛИВО!

Деякі спільноти справді можуть збиратись навколо того, що людям просто добре разом — і в цьому немає проблеми.

Так формуються компанії друзів або клуби за інтересами. Часом саме такі спільноти й стають поштовхом до створення організацій. Але коли ми говоримо про спільноти навколо організацій, що вже існують, то чесна відповідь на питання «а для чого це нам?» є вкрай важливою.

Ось лише кілька варіантів позитивного впливу, який спільнота має на організацію:

- **Системне залучення та зміни.** Спільнотна рамка дозволяє працювати не через разові ініціативи, а через довготривалу взаємодію та поступове поглиблення участі.

- **Збір коштів.** Лояльна спільнота стає джерелом фінансової підтримки — через регулярні донати, краудфандинг чи членські внески.
- **Розвиток бренду організації.** Учасники спільноти формують живу репутацію організації через власний досвід і рекомендації. Бренд перестає бути лише комунікаційною оболонкою і стає спільною історією.
- **Зворотний зв'язок та інновації.** Спільнота дає постійний фідбек і стає безпечним тестовим середовищем для нових продуктів чи рішень.
- **Адвокація та вплив.** Згуртована спільнота може колективно просувати цінності та ініціативи організації. Це підсилює голос і дозволяє впливати на політики й рішення, стає додатковим джерелом безпеки для вас.
- **Ресурси та партнерства.** Усередині спільноти є також експертиза, контакти й можливості, які організація сама могла б не мати. Через довіру легше виникають партнерства, обмін ресурсами та спільні проекти.

Визначаємо, для чого спільнота вам

Спільноти можуть бути як прямим втіленням місії організації, так і підсиленням для її досягнення. Якщо вашою місією є, наприклад, підтримка ветеранів, то створення спільноти саме по собі стане способом реалізації цієї місії — учасники

не просто отримують підтримку, а й самі стають її джерелом: допомагають новачкам, ініціюють зустрічі, створюють групи взаємодопомоги.

Але все ж частіше спільнота — це можливість підсилення вашої спроможності для втілення обраної місії. Для незалежного медіа, яке займається корупційними розслідуваннями, спільнота — це джерело фінансової підтримки й безпеки. Для організації, яка займається відбудовою, — можливість згуртувати волонтерське ядро й ефективніше працювати разом. Для благодійного фонду — постійна підтримка донатами, експертизою і зв'язками.

Тож саме час дати собі чесну відповідь: для чого нам спільнота? Як мета існування спільноти співвідноситься з місією організації?

Але що робити, якщо чіткої відповіді немає?

Спільнота потребує значних інвестицій: ресурсу, зусиль, грошей, експертизи, часу. Якщо ви поки не маєте чіткої відповіді, як саме спільнота підсилить вашу організацію, то можливо, її час ще не настав. І це цілком може бути — значно краще визнати це зараз, аніж зрозуміти в процесі побудови.

Навіщо спільнота вашим учасникам?

Коли ви чітко усвідомили для чого спільнота вашій організації — важливо зрозуміти, а для чого вона людям. Це і буде внутрішня мета вашої спільноти.

Такий спосіб формулювання мети дозволяє глибше зрозуміти потреби людей і побачити, що саме спонукає їх долучатися до ваших активностей та підтримувати організацію. Якщо рухатися ще глибше, ми доходимо до дослідження потреб учасників і про те, як ваша спільнота допомагає їх задовольнити.

Ваше завдання — чітко усвідомлювати, які саме потреби закриває ваша спільнота для своїх учасників. З'ясувати це можна через різні дослідження, але найефективнішими тут часто є глибинні інтерв'ю.

Визначаємо, для чого спільнота вашим учасникам

Для одних спільнота — це відчуття безпеки, для інших — приналежність, розвиток або можливість реалізувати себе. Важливо, що спільнота — це завжди про те, аби робити щось разом. Якщо ваша ключова ціннісна пропозиція лише про те, щоб задовольнити окрему егоїстичну потребу — учасник піде, як тільки отримає бажане. Якщо ви робите акцент виключно на розвитку, то чому хтось має розвиватись з вами й залишитися в спільноті, а не просто пройти курси?

Якщо ви пропонуєте можливість донатити, то чому потрібно робити це регулярно разом з вами? Якщо даєте лише контент — чому мають обирати саме вас і бути в спільноті медіа?

Тут особливо важливими стає розвиток простору, у якому учасники можуть будувати стосунки один з одним. І саме тут розкривається справжня цінність спільноти: не просто досягати певних цілей (організаційних чи особистих), а насолоджуватись процесом, цінувати можливість бути разом.

Наступні кроки в дизайнуванні спільноти

Якщо звести суть побудови спільнот до однієї формули, то це — вміння через різні форми та інструменти одночасно реалізовувати місію організації, давати бажану цінність учасникам і розвивати стосунки між ними.

Втілити це на практиці настільки ж складно, наскільки простим є саме твердження. Але все ж важливо пам'ятати й під час планування розвитку спільноти постійно питати себе:

- Чи сприяє це реалізації місії нашої організації?
- Чи приносить це цінність нашим учасникам або розвиває стосунки між ними?

Неможливо щоразу закривати й одне, й інше: часом це буде більше про ваші цілі, часом — про учасників. Але важливо, щоб у підсумку зберігався баланс.

Тепер, коли ви маєте розуміння, що таке спільнота і для чого вона потрібна саме вам, можна переходити до її детальнішого дизайнування. Одним за найкращих допоміжних інструментів для цього є *The Community Canvas*. Він складається з трьох послідовних частин:

1. Ідентичність: для чого і для кого існує спільнота?
2. Досвід: як ми втілюємо мету і розбудовуємо стосунки між учасниками на практиці?
3. Структура: як забезпечити сталість спільноти?

Вони своєю чергою поділяються на 17 підтем та дають можливість зануритись у дуже різні аспекти функціонування спільнот.

Уважний читач міг помітити, що частини *Community Canvas* дуже доречно переплітаються з визначенням спільноти з початку цього розділу. Знайшовши відповідь на питання про мету існування спільноти, ви вже заповнили першу його підтему. Рекомендуємо самостійно дослідити його, як корисний погляд на роботу зі спільнотами.

Використані джерела:

- Carey, J. W. (2013). Community, public, and journalism. In *Mixed News* (pp. 1-17). Routledge
- Tönnies, F. (1965). Gemeinschaft and Gesellschaft. In T. Parsons et al. (Eds.),

Theories of society (pp. 191–201). New York: Free Press. (Original work published 1887)

- Pfortmüller, F., Luchsinger, N., & Mombartz, S. (2017). Community Canvas: The guide to building meaningful communities.

Community Canvas. (Пер. українською: Конєвська, Н., Гранкіна, Н., & Газда, В., 2022). <https://community-canvas.org/translations#ukrainian>

■ досвід ■ ідентичність ■ структура



Фото: The Community Canvas (адаптовано за даними The Community Canvas org). Джерело: [website / https://community-canvas.org](https://community-canvas.org). <https://shorturl.at/3nCEk>. Використано в освітніх цілях.



Анастасія Бакуліна,
засновниця проєкту «Свідомі»,
експертка зі стратегічних комунікацій

Цільова аудиторія. Дивіться очима людей

*Створення організації чи медіа починається з двох ключових питань: для чого і для кого.
Мета визначає вашу унікальність, а цільова аудиторія — її кристалізує.*

Але одна справа — створити організацію чи медіа, а інша — створити спільноту навколо бренду. Членами вашої спільноти стануть лише найбільш віддані прихильники. Щоб запросити цих людей до спільноти, потрібно їх розуміти.

Як вивчити свою аудиторію?

Якщо ваша організація чи медіа вже існують, то зрозуміти аудиторію легше, бо можна проаналізувати статистику соцмереж, сайту та попередній досвід реальної взаємодії з аудиторією у коментарях в соціальних мережах або на подіях. При створенні організації чи медіа з нуля задача ускладнюється, бо тут ми говоримо поки що про бажану, а не про вже наявну аудиторію.

В ідеалі варто провести дослідження у формі кількісних опитувань, глибинних інтерв'ю та фокус-груп, щоб зрозуміти, як бажана аудиторія сприйматиме вашу діяльність, або що про вас думає аудиторія наявна.

Так чи інакше ви зберете інформацію та зможете сформулювати портрет, а точніше кілька портретів своєї аудиторії. Саме до цих людей ви будете звертатися та запрошувати у спільноту.

Не варто лякатися, якщо спочатку до вас приходить лише один тип аудиторії, а не кілька. Згодом до вас можуть органічно долучитися й інші сегменти: молодші, старші або ті, про яких ви взагалі не думали. Наприклад, ви могли не включати ветеранів у свою аудиторію, але з часом вони стають одним із ключових сегментів — і це відкри-

ває для вас нові можливості для розвитку контенту чи діяльності.

Тому робота з аудиторією — це завжди живий процес.

Його неможливо описати один раз і зафіксувати назавжди. Потрібно постійно відстежувати зміни, проводити стратегічні сесії, внутрішні підсумки команди, аналізувати дані та на цій основі оновлювати підхід і стратегію. Змінюєтеся ви — змінюєтеся і ваша аудиторія. І навпаки.

Демографічні характеристики дають нам певне розуміння аудиторії. Але формулювання «люди 20-30 років» є недостатнім для якісного опису. До того ж важливо мати не один, а два-три чітко прописані портрети, і що більше матимете деталей, то краще. Адже ваша аудиторія не є однорідною — вона багатозарова.

Наприклад, ваше ядро — це жінки близько 30 років, які займаються бізнесом, є проактивними та прагнуть бути корисними своїй громаді. Але серед ваших прихильників є і студент-волонтер із юнацьким максималізмом і подібними цінностями — це вже інший портрет аудиторії. Так само як і, скажімо, жінка 65 років, яка бачить проблеми своєї громади, не має звички писати про них у соцмережах, але хоче долучатися і бути помічною.

Сегментація аудиторії за демографією може умовно поділяти вашу аудиторію

на три типи. Перший — це ваше ядро: люди, які є основою вашої спільноти. У прикладі вище це активні жінки 30 років. Другий та третій типи — суміжні сегменти. Зазвичай це аудиторія, яка трохи молодша та трохи старша за ваше ядро. Ось як студент-волонтер та жінка 65 років з прикладу вище.

Що детальніше ви пропишете кожен із цих образів, то краще розумітимете, до кого звертається: який *top of voice* обирати, про що і як говорити, як пояснювати складні теми. Це також допомагає у плануванні подій і формуванні спільноти.

Сегментація аудиторії за потребами — також популярний підхід. Тобто ви ділите людей не за віком, статтю чи доходами, а за тим, яку проблему вони хочуть вирішити за вашою допомогою. Лише демографія — слабкий індикатор поведінки. 25-річний та 45-річний можуть вступити до вашої спільноти з однакової причини. А двоє 25-річних — з різних.

Медіакорпорація *BBC* відома своєю Моделью користувачьких потреб (***User Needs Model***), яка отримала широке поширення у 2016-2017 роках. Британський суспільний мовник будував контентну стратегію на різних світових ринках таким чином, щоб задовольнити шість потреб аудиторії:

1. Поінформуйте мене (*Update me*).
2. Покажіть мені перспективу, йдеться про погляд на новини з погляду експертів, інших стейкхолдерів (*Give me perspective*).

3. Навчіть мене. Наприклад, дайте мені факти про якийсь процес у формі питань та відповідей (*Educate me*).
4. Тримайте мене в курсі трендів (*Keep me on trend*).
5. Розкажіть мені про щось складне, чого я раніше не знав (*Divert me*).
6. Надихайте мене. Наприклад, розкажіть мені про людей, які зустрілися з викликами та подолали їх (*Inspire me*).



Тримайте мене в курсі трендів



Надихайте мене



Поінформуйте мене



Розкажіть мені про складне, яке я раніше не знав



Покажіть мені перспективу



Навчіть мене

Американське видання *The Atlantic* натомість запропонувало своє розуміння п'яти найважливіших читацьких потреб у 2022 році.

1. Дайте мені глибшу ясність і контекст.
2. Допоможіть мені відкривати нові ідеї.
3. Киньте виклик моїм припущенням.
4. Дозвольте мені зробити змістовну паузу.
5. Познайомте мене з високопрофесійними авторами.

Ви можете взяти цю рамку або розробити власну, дослідивши потреби вашої аудиторії.

Існують також інші підходи до сегментації аудиторії. Це може бути **психографічна сегментація**, яка базується на поділі аудиторії на основі психологічних характеристик: цінностей, інтересів, соціального статусу та переконань. Може бути **сегментація за поведінкою**. За **географією**. За будь-якою іншою ознакою або набором різних ознак.

Цікавий підхід — **когортна сегментація**, коли ми окремо відслідковуємо поведінку людей, які прийшли у спільноту після конкретної інформаційної компанії або на емоційній хвилі (у теоретичному розділі ви вже читали про емоційні спільноти).

Про розуміння аудиторії — на прикладі «Свідомих»

[Незалежне медіа «Свідомі» працювало у 2021-2025 роках. Наразі видання на паузі, але й досі без жодної реклами або оновлень його сторінки переглядають щомісяця по 30 тисяч разів].

Ідея створення медіа «Свідомі» виникла у його засновниці Анастасії Бакуліної саме з двох питань, із яких починалася ця глава: для кого і чому?

«Я помітила, що мої тодішні однокласники — молодь років 20 — не читають новин. Мене це непокоїло — особливо тому, що наближались президентські вибори, — пояснює

Анастасія. — Я почала говорити з ними, щоб зрозуміти, в чому причина: що їм заважає, що вони хотіли б бачити, який формат споживання суспільно-політичних новин був би для них комфортним».

Через серію швидких інтерв'ю (дослідження!) Анастасія зрозуміла, що молоді бракує платформи, яка б пояснювала новини простою мовою, давала б контекст «до» і «після» та дозволяла б бачити цілісну картину без інформаційного перевантаження.

Саме тому видання обрало формат п'яти найважливіших новин на день — чітко, коротко і по суті.

«Чи створила я тоді чіткий портрет цільової аудиторії? Ні, тоді я діяла скоріше інтуїтивно. Водночас я сама була частиною аудиторії, відчувала її добре, тому читачів ставало все більше і більше, аудиторія зростала органічно. Це дало розуміння, що я правильно відчула її потреби та боли».

Були періоди, коли команда помічала зміни: з'являлися цілком нові люди, аудиторія дорослішала, і з часом медіа вже не могло ідентифікувати себе як таке, що працює виключно для молоді.

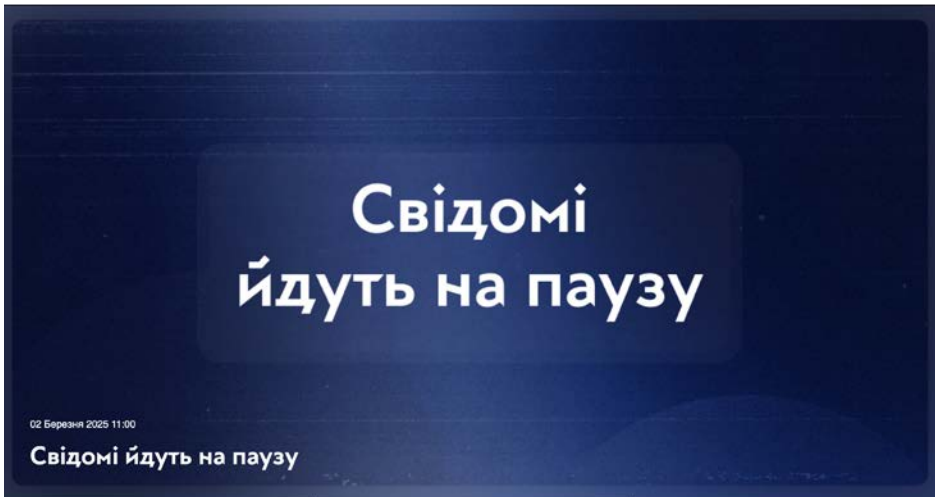


Фото: Скріншот вебсайту «Свідомі» Джерело: website / svidomi.in.ua. <https://svidomi.in.ua>. Використано в освітніх цілях.

**Важливо вчасно усвідомлювати такі
зсуви у сприйнятті вас аудиторією, щоб
залишатися актуальними.**

Подібні трансформації можуть відбуватися неодноразово протягом існування проєкту. На них впливають як внутрішні процеси в країні, так і зовнішні фактори, а також ваші власні кроки — наприклад, спроби підняти нові теми чи змінити фокус діяльності. До цього варто бути готовими.

Робота з аудиторією — це живий, рухомий процес, у якому потрібно залишатися гнучкими. Не треба скликати стратегічну сесію після будь-якої зміни — спершу подивіться, як ці зміни працюють органічно. Згодом, коли мине час і ви проаналізуєте, чи нова аудиторія з вами залишилась, чи це була не випадковість, можна ухвалювати рішення про подальші кроки та коригування стратегії.

В історії «Свідомих» це відбувалося так. Спершу медіа орієнтувалося на мольдь: мали один чіткий портрет аудиторії, і не ділили її на кілька окремих сегментів. Але згодом у країні почалися протести на підтримку Сергія Стерненка, Андрія Антоненка та інших громадських активістів. «Свідомі» активно висвітлювали ці події й помітили, що серед читачів з'явилися нові люди — ті, кому небайдужа ця тема, хто хоче зрозуміти, що відбувається, і шукає фактів.

Цей фокус на громадських активістах допоміг нам не лише збільшити аудиторію, а й вибудувати сильну довіру аудиторії до

медіа. Це було видно і з коментарів, і з конкретних кейсів впливу медіа.

Один із таких стався напередодні великого протесту на підтримку Сергія Стерненка на вулиці Банковій у центрі Києва. Читачі запитали команду, чи можна використати QR-код із посиланням на один із матеріалів «Свідомих» про справу Стерненка — вони вважали, що цей текст найкраще пояснює суть справи.

«Ми погодилися. І коли я сама прийшла на Банкову, то побачила, що майже кожне дерево обклеєне цими QR-кодами з посиланням на наш матеріал. Згодом саме цей текст став одним із найпопулярніших на сайті», — пригадує Анастасія Бакуліна.

За кілька днів до повномасштабного вторгнення Росії в Україну «Свідомі» опублікували матеріал «10 причин, чому все буде добре». Неочікувано його почали поширювати люди з-поза звичної аудиторії: матеріал підхопили блогери, і нові читачі масово підписувалися на сторінку медіа. Це був органічний ріст, без платного просування, який лише посилювався в перші дні повномасштабної війни. Тоді «Свідомі» відзначили 50 000 читачів в Instagram.

«За перші два місяці вторгнення нам вдалося вирости вдвічі

й досягти позначки у 100 тисяч підписників в Instagram. У той час ми не мали можливості глибоко аналізувати, що відбувається. Ми лише розуміли, що люди нам довіряють, і наше завдання — дати перевірені факти», — каже засновниця медіа.

Водночас, зауважує вона, важливо усвідомлювати: **аудиторія може радити, але не може диктувати, про що вам писати.** Анастасія наводить приклад із темою Криму та кримських татар. «Свідомі» багато писали про півострів та кримли, хоча стикалися з нерозумінням і навіть опором частини аудиторії.

«Люди не завжди розуміли, чому ми так багато говоримо про кримських татар чи про бранців Кремля, серед яких на той момент більшість становили саме кримські татари. Ситуація змінилася після одного скандалу довкола цієї теми. Ми відповіли на нього серією етерів в Instagram за участі кримськотатарських діячів, які пояснювали контекст. Після цього ми побачили і вплив нової аудиторії, і зміну сприйняття: аудиторія почала розуміти,

що питання Криму та кримських татар — це невіддільна частина питання суверенітету України».

Анастасія Бакуліна наголошує: часто саме місія вашої організації чи медіа має навчати аудиторію, відкривати нові виміри тем, які вона раніше не бачила.

Ключове — це **тримати баланс між попитом і пропозицією**, між тим, що хоче бачити аудиторія, і тим, що ви хочете їй донести. Це однаково справедливо як для вашої повсякденної роботи, так і для роботи зі спільнотою.

«Це і є живий діалог між вами як редакцією чи організацією та вашими читачами, вашою спільнотою. І саме в цьому — краса роботи з аудиторією: у вмінні одночасно і бачити світ її очима, і дивитися ширше, формувати власну унікальність, триматися своєї концепції, місії та візії», — підсумовує Бакуліна.



Анна Родічкіна,
економічна журналістка,
співзасновниця ГО «ПроМедіа»

Технології важливі. Як керувати увагою

Змагання за підписників у медіа і за донати в громадських організаціях поступово перетворюються на боротьбу за *утримання* підписників і донаторів.

Дві головні задачі у такому змаганні: продовжувати бути цікавими і залишатися в побутовій орбіті людини.

Усе це відбувається в турбулентному світі зміни алгоритмів, коли Google весь час то коронує якісь підходи, а потім знімає з них корону, оголошуючи наступника. І тут перемагає не тільки той, хто влучно стріляє в серця своєї цільової аудиторії (перед тим витративши купу часу на пошуки й кристалізацію її), але й той, хто є найбільш технологічним.

[Тож якими технологіями слід озброїтися медіа та іншим організаціям, щоб утримувати увагу підписників?](#)

Є кілька наріжних питань, які допоможуть розібратися з технологіями утримання уваги.

- Як наш контент утримує увагу?
- Звідки приходять користувачі на наші ресурси?
- Як повернути тих, хто відмовився від підписки?

На кожне з цих питань є своя технологічна відповідь, і часто вона полягає у правильному наборі інструментів.

Як контент тримає увагу?

Якщо медіа потрібно розуміти, що читають їхні підписники, і дослідити, які теми тримають увагу до останньої крапки, а які — не далі за перший абзац, до ваших послуг беззаперечний лідер *Chartbeat* і його трохи менш відомий конкурент *IO Technologies*. Втім, цим технологічний вибір не обмежується, оскільки є ще більш нішеві гравці на кшталт *Parse.ly*.

Важливо, що Chartbeat і Parse.ly частіше використовуються для компаній з великим бюджетом, для великих медіаорганізацій, бо коштують значно дорожче. ІО Technologies має більш доступну ціну, тож він стає в нагоді середнім і малим організаціям.

Одразу слід зауважити: це складна аналітика, яку потрібно читати та в якій слід розбиратися.

Що дає Chartbeat чи ІО: налаштовує персоналізовану панель (славновісний дашборд) за необхідними метриками, моніторить щоденні показники, годує аналітикою не тільки редакцію, але й менеджмент і маркетинговий відділ. Але платформа не зроби́ть аналіз за вас, а тільки дає статистику. Тож просто перейти на ІО Technologies чи завести в редакцію інший дашборд мало. Туди треба заглядати щодня, і не тільки керівництву.

Статистики по переглядах мало, слід краще розуміти запит підписника: які теми і які формати текстів дочитують до кінця, до середини? Що можна докрутити, щоб підписників стало більше? І це не тільки про те, щоб на сайті було більше цікавого контенту, це й про те — як зменшити ризик відтоку підписників і як витратити свій час та ресурси більш ефективно.

Тож, що може кожна з цих платформ?

- **Chartbeat** — дорогий спосіб побачити час реальної уваги читача, глибину переглядів, як матеріал «живе» у перші

години після публікації. Але в цієї платформи обмежені можливості стосовно аналітики за підписками. Chartbeat показує, чи текст тримає увагу, але не може сказати, чи він спонукав до підписки?

- **Parse.ly** працює на одному полі з Chartbeat, але краще за конкурента бачить повторювані візити читача на сайт, теми й авторів, які формують ці повернення, а також гарно аналізує довгостроковий ефект контенту і те, як він вирощує лояльну аудиторію. Але аналітика підписок, як і в Chartbeat, тут слабка, бо без інтеграції з іншими системами Parse.ly не бачить, хто заплатив і чому.
- **ІО Technologies** аналізує утримання уваги й фокусується на поведінці підписників. Платформа показує: що дійсно утримує увагу, а що — повертає її на кілька секунд, порівнює, як увага конвертується в підписки. ІО розуміє, хто повертається і чому, але має і слабку сторону — не дає статистик «на льоту». Це більше про довгострокову аналітику, а не тут і зараз.

Що не зроблять ці технології за вас?

Не створять сильного контенту. Ці інструменти працюють зі слабким або вторинним наповненням. Також це занадто складні рішення для маленьких команд (коли рішення приймаються інтуїтивно і це нормально), для медіа з нерегулярним

контентом і для команд, всередині яких немає усвідомлення або готовності аналізувати та працювати з аналітикою.

Звідки приходять користувачі? Як вони стають підписниками?

Якщо досі йшлося про внутрішню екосистему і поведінку читача в ній, то зараз поговоримо про, так би мовити, зовнішній світ. Звідки приходять читачі та потенційні підписники? Які сторінки чи матеріали спонукають їх заплатити гроші за продукт? Який шлях читача до підписки загалом? На ці питання відповідають кілька інструментів.

Безплатний і, відповідно, найпоширеніший — **Google Analytics 4 (GA4)**. Він зв'язує джерела трафіку та конверсії, дозволяє побудувати шлях користувача від першого заходу до підписки, інтегрується з пейволом. Які канали приводять підписки? Соцмережі? Реклама? Інтеграція з іншими продуктами? Традиційно старий-добрий Google Analytics знає про нас багатенько. Для великих лампових медіа з чіткою цільовою аудиторією, його навіть і достатньо.

Альтернативи GA4 — **Mixpanel** та **Amplitude**. Це дорожчі інструменти, які потребують глибшого налаштування. Mixpanel підсвічує, що користувачі роблять після входу на сайт, але він слабкий в тому, звідки саме вони прийшли, особливо у порівнянні з GA4. Amplitude дозволяє тестувати різні гіпотези й моделює на основі

поведінки чистий прибуток від одного клієнта за час співпраці (*LTV, Lifetime Value*). Ще одна альтернатива GA4 для медіа, які не хочуть залежати від мінливого Google або працюють в жорстких обмеженнях збору даних про читачів, це **Matomo**. Цей інструмент дає відповіді на ті самі питання, що й GA4.

Рафінованої правди про шлях підписника не дасть жоден інструмент, бо дані розпорошені між різними браузерами, пристроями, платформами. Це тільки підказки й ґрунт для стратегій, а не однозначна відповідь. Для повнішої картини можна поєднувати кілька систем аналітики, якщо в цьому є потреба.

Повернути тих, хто пішов

Найбільша проблема медіа з пейволом — це підписки-одноденки. Читач зацікавився конкретним матеріалом, купив підписку, прочитав текст (або ні), і тут же відписався. У нього попереду ще місяць користування, але він закриває вкладку і більше не повертається.

Щоб зрозуміти, як читач перетворюється на підписника, і чому він залишається або йде, медіа зазвичай використовують набір аналітичних інструментів. Наприклад, комбінацію GA4 та ІО або їхніх альтернатив.

Окремо існує сегмент інструментів, які нагадують читачеві: «О, друже, у нас тут багато цікавого з'явилося, доки ти був

зайнятий». Наприклад, повертати читачів, які давно не заходили, дозволяють email-розсилки. Окрім цього, розсилки можуть «влучати» в конкретну цільову аудиторію, налагоджувати регулярну комунікацію, покращувати утримання аудиторії, яка ще не готова платити, але хоче бути в курсі.

Класичним інструментом для розсилки в медіа є **Mailchimp**. Підходить маленьким та середнім організаціям, робить базові розсилки й має шаблони новинних дайджестів. Mailchimp інтегрується з Google Analytics та дає аналітику відкриттів та кліків. Mailchimp простий в користуванні, має безплатний план для старту. Альтернатива — **MailerLite**, теж інструмент без складних сценаріїв.

Більш просунутими і, відповідно, дорожчими є **Klaviyo** або **ActiveCampaign**. Тут уже глибша персоналізація, а не стрільба з гармати по горобцях. Якщо з Mailchimp всі отримують один лист з топматеріалами місяця, то з Klaviyo можна сегментувати аудиторію. Один формат листа — для активних читачів (читають понад 3 тексти на тиждень): «Дякуємо, що читаєте нас. Ось ТОП-3 тексти з вибору редакції». Інший лист отримують ті, хто давно не повертався: «Можливо, ви пропустили...». І окремих форматів для тих, хто «тупіє» перед дверима підписки — регулярно заходить, але не платить за контент.

Інструментів для імейл-розсилок існує дуже багато. Що ще вони вмюють? Більш глибоко персоналізувати контент.

Наприклад, інтегрований з іншими системами, інструмент розсилки буде надсилати читачу пропозиції відповідно його смаків і попередньої поведінки. Користувач читає про економіку, ринок праці й фінанси? Klaviyo чи інший персоналізований інструмент розсилки побачить це і «покладе» йому в листа тексти з його улюблених рубрик без лайфстайлу та культури.

Персоналізовані розсилки м'яко перетворюють контент на звичку. Але підходи до цього інструменти мають бути так само серйозними, як і до створення самого контенту.

Розсилка — це не швидкий лист
наприкінці дня, між ковтком чаю
і кнопкою «надіслати».

Хоча частка автоматизації може бути високою, це все ж системна робота з аудиторією, повноцінний продукт з метриками, своєю логікою. Автоматизація позбавляє рутини, але не відповідальності за те, щоб купа суперперсоналізованих листів від улюбленої медіа не опинилася в теці спаму.

Хороша новина — великі гравці медіа-апідписок як-от *New York Times*, *Wall Street Journal*, *Bloomberg* продовжують нарощувати платних підписників навіть попри значне просідання трафіку, що спричинив штучний інтелект, пише *DigiDay*. Погана новина — маленьким і середнім медіа доведеться танцювати на одній нозі на тонкому канаті, щоб досягти цього.

Бути технологічними пасує тим, у кого сильний бренд. Будувати його паралельно з вивченням аналітики — чудова ідея, але у 2026 році самого аналізу трафіку замало.

Залученість для медіа стає валютою, каже CEO Chartbeat Джон Сарроф (*John Saroff*) у щорічному прогнозі на 2026 рік від *NiemanLab*. Оскільки штучний інтелект змінив входи в пошуковики, медіа слід більше вкласти ресурсів у розбудову самих себе і свого бренду, аніж ганятися за мінливими алгоритмами, вважає він.

У світі, де повно штучного контенту і платформи постійно змінюються, виживуть ті, до кого приходимуть не випадково, а спеціально. Ті, кого вручну будуть вбивати в рядку пошуку. Ті, до яких повертатимуться.

Інструменти екосистеми

А як щодо утримання уваги команди, яка працює над контентом? Які інструменти дозволяють тримати увагу тих, хто щодня працює над контентом? З галузевих блогів і кейсів можна виділити кілька інструментів для віддаленої комунікації в ньоу-зрумах.

Slack. Поширений месенджер для командних обговорень, організації роботи між відділами та всередині кожного з них.

Дозволяє сегментувати роботу за темами й форматами, інтегрується в інші сервіси. Є робочі дошки (task борди) у варіанті lists, де можна пояснити суть задачі й змінювати статус її виконання. Фокус — на спілкуванні команди й щоденних завданнях.

Google Workspace (Docs/Drive/Meet/Gmail). Варіант спільного робочого простору і класика жанру для роботи у спільних документах, таблицях і презентаціях, а також для відеозв'язку.

Notion. Зручне місце для ведення документів, проектів, контент-планів, інструкцій. Але на відміну від Slack, цей інструмент фокусується на створенні спільної бази знань, а не на комунікації. Notion — універсальне місце для завдань і документів. Тут також гарно працює збереження інструкцій, правил та гайдів для нових співробітників. Є готові шаблони для редакційних календарів та «мапи продукту». Чого немає в Notion — оперативних обговорень та жвавих реакцій. Ще один мінус — потрібні шаблони та час на те, щоб розібратися з цим інструментом. Якщо робота в ньому не налаштована, це може стати хаосом.

Miro. Візуальна онлайн-дошка як простір для мозкових штурмів, стратегічного планування або побудови редакційних процесів. Що тут можна робити: малювати, додавати нотатки, креслити схеми, обговорювати ідеї та планувати проекти. Через цей інструмент можна проводити навчання, планувати теми на наступний квартал,

візуалізувати процеси в команді: від подачі ідеї тексту до останньої правки.

Інструменти роботи внутрішньої команди визначають ритм, прозорість, якість процесів. Чати, спільні робочі простори, візуальні дошки не замінюють редакційні рішення, але знижують градус хаосу і синхронізують різні частини команди.

Використані джерела:

- In Graphic Detail: Subscriptions are rising at big news publishers – even as traffic shrinks (17.02, 2026).
- What’s coming for news in 2026? These predictions offer a clue (6.01, 2026).



Дарина Доскач,
старша пластунка вірлиця, волонтерка організації
«Пласт», членкиня кур

Ритуали. Спільнота практики

У цьому розділі розглянемо, як ритуали та спільні практики допомагають будувати спільноту — на прикладі Національної скаутської організації України «Пласт».

Почнемо з короткого екскурсу та знайомства. Пласт як організація, що сприяє патріотичному вихованню української молоді на засадах християнської моралі, виник у Львові ще у 1912 році. Відтоді Пласт поширився на 21 країну світу і наразі налічує понад 20 000 членів різного віку (від 2 до 100+ років) та 140 осередків всередині країни.

Батьками-засновниками Пласту стали троє українців: Олександр Тисовський, Петро Франко та Іван Чмола. Вони мріяли про спільноту, яка буде виховувати свідомих громадян на основі патріотичних цінностей і формуватиме особистостей, які надалі ставатимуть лідерами, добрими експертами в різних напрямках та спонукатимуть Україну до становлення незалежності, а надалі — до розвитку.

Пласт подолав багато випробувань, був тричі заборонений в Україні, через

що «емігрував» на захід, і тільки ближче до моменту здобуття незалежності Україною був відновлений, 1989 року.

Свого часу Пласт та його спільнота стали рятівним середовищем для емігрантів до Канади, США, Аргентини, Австралії, Німеччини та інших країн.

Сила спільноти дала можливість зберегти культуру, мову та традиції далеко за океаном, мати місце сили та можливості розділити спільні виклики з українцями. Після початку повномасштабного вторгнення та масової міграції українців до різних країн Пласт знову став об'єднавчим фактором.

Пласт має власну виховну методу, яка побудована на патріотичних цінностях, бажанні навчати молодь бути

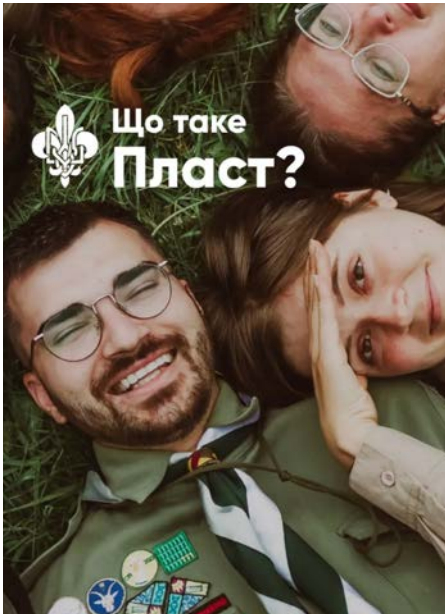


Фото: Пост «Що таке пласт». Джерело: [instagram / plast.ua. https://shorturl.at/7P1IW](https://shorturl.at/7P1IW). Використано в освітніх цілях.



Фото: Пост «134 роки від дня народження Івана Чмоли». Джерело: [instagram / plastua. https://shorturl.at/Ijix3](https://shorturl.at/Ijix3). Використано в освітніх цілях.

самозарадною та підсилювати власні навички менеджменту, лідерські якості, вміння долати складні ситуації та жити в гармонії зі світом.

За 114 років Пласт зміг виховати багато гідних пластунів, які надалі мали великий вплив на різні світові події — як історичні чи наукові, так і державницькі. Тут варто згадати Степана Бандеру, Романа Шухевича, Квітку Цісік, Миколу Колесса, Любомира Гузара, Богдана Гаврилишина, Любомира Романківа, Христину Фріланд та багатьох інших.

Чим спільнота Пласту сильна

«Я вихованка Пласту з 11 років, мої батьки також були пластунами, ще на початку 90-их років. Але моментом, коли я найбільш глибоко усвідомила цінність цієї спільноти, став початок повномасштабного вторгнення, — пригадає Дарина Доскач, старша пластунка-вірлиця, голова Пласту у Львові

(2023-2025). — Зранку нас було 5 людей, а під вечір — вже більше як 300. Ми організували штаб допомоги військовим та цивільним, координували роботу у Львові. Багато хлопців того ж дня пішли на фронт. У цей момент я зрозуміла для себе дві речі. По-перше, пластова присяга на вірність богіві та Україні — не порожні слова для кожного й кожної у цій спільноті. А по-друге, наша спільнота набагато сильніша, аніж ми самі усвідомлюємо».

За різними підрахунками, у Львові на той момент було понад 10 000 вихованців Пласту різних років — і багато з них включилися у спільне волонтерство.

«Через те, що наша організація така велика, ми не завжди відчуваємо, наскільки ми сильні та спроможні — велика спільнота рідко робить щось разом, — пояснює власне здивування Дарина Доскач. — Переважно кожна невелика група дорослих, які ми в Пласті називаємо куренями, роблять речі, покликані навчати наших вихованців у якійсь певній спеціалізації. Це може бути морське пластування,

мандрівництво, спортивне, веломандрівництво чи інші. Проте у цей момент у всіх була спільна мета, наші цінності та попередні уміння стали в пригоді, тож ми всі стали на захист України».

Чому Пласту вдалось?

Важливо зазначити, що волонтерство в Пласті це — довготривала історія. Наставник набирає групу з 10-15 дітей та працює з ними наступні 5-7 років.

До того ж у Пласті добре окреслена мета, підкріплена системою цінностей та методою, яка дає учасникам чітке розуміння, куди рухатись і яким є ідеал. Цінності з тексту пластової присяги занотовані також у пластовому законі з 14 пунктів. Фактично це — дороговказ, якою має бути свідомо людина, які якості в собі варто плекати, аби нею стати.

Ці три стовпи: мета, цінності та пластовий закон — дають кожному чітке розуміння, чому я тут і заради чого це все. А далі внутрішнє розуміння кожного та кожної накладається на спільноту та дає свій накопичувальний ефект.

Ще один секрет — у наявності випробувань, які зближують та відкривають кожного. Діти та дорослі пластуни спільно проживають

під час мандрівок, таборів та організації проєктів, і часто мусять виходити із зони комфорту, що загартовує дух, дає характеру проявитись та зрозуміти, що результат завжди вимагає зусиль. Люди, які долають труднощі разом, часто залишаються разом і надалі, адже добре знають, на кого можна розраховувати, а на кого не варто покладатись.

Символи, ритуали, практики та традиції

Символи мають в Пласті надзвичайну роль. Якщо ви зустрінете пластуна в однострої, точно зможете побачити, як багато він має вишитих відзнак.



Фото: Пласт — українська скаутська організація.
Джерело: [wetsite / plast.org.ua. https://shorturl.at/IYbb3](https://shorturl.at/IYbb3).
Використано в освітніх цілях.

Одним з найважливіших символів в Пласті є привітання гаслом «СКОБ!», яке розшифровується як **Сильно**, **Красно**, **Обережно** та **Бистро**, і символізує якості, якими має володіти пластун. Так також називається вид орла — скоб білохвостий, який є символом організації.

Окрім загальнопластових символів, кожен курінь має власні:

- назву (переважно курені названі на честь видатних українців, патронів куреня),
- число,
- курінні барви (кольори),
- курінну хустину,
- елементи однострою.

Для дітей це стає важливими символами приналежності та навчає берегти їх.



Фото: Пласт — українська скаутська організація.
Джерело: [wetsite / plast.org.ua. https://shorturl.at/IYbb3](https://shorturl.at/IYbb3).
Використано в освітніх цілях.

Важливою частиною пластового життя є також **церемоніали**:

- складання Пластової присяги,
- надання нових ступенів,
- посвята прапора,
- вшанування пам'ятних дат,
- похоронні обряди
- інші символічні події.

У ці моменти пластуни не просто беруть участь у формальності — вони проживають досвід, який закарбовується на все життя. Саме через такі спільні практики народжується відчуття тягlosti поколінь, відповідальності перед тими, хто був до нас, і перед тими, хто прийде після.

Ці церемоніали стають об'єднавчим фактором, що формує особливий емоційний зв'язок між членами організації. У спільному колі, при вогні, під час урочистих слів присяги чи вручення відзнак виникає атмосфера, яку важко передати словами — трохи магії, глибини й великої довіри. Саме в такі миті народжується щире бажання бути частиною спільноти, долучатися, брати відповідальність і зростати разом.

Особливе місце займає ставлення до національних та організаційних символів. Прапор, відзнаки, однострій — це не просто атрибути, а носії цінностей та історії. Показовим є церемоніал спалення прапора, коли знищений чи непридатний до використання стяг відходить з гідністю та пошаною. Такий підхід вчить глибокої поваги до символів і розуміння їхньої ваги.

«Наявність цих символів і традицій дає відчуття приналежності до чогось більшого, ніж ти сам. Вони створюють внутрішній зв'язок зі спільнотою, додають сенсу, структури й навіть певної магії в пластове життя. Саме через символи й ритуали формується жива ідентичність організації — та сила, яка тримає покоління разом і надихає залишатися частиною великої пластової родини», — пояснює Дарина Доскач.

Інструменти побудови спільноти

Відчуття приналежності та зрозумілі ролі. Чудово, коли сама ж спільнота, не обмежуючи учасників, пропонує їм різні шляхи залучення до співтворення. Пласт у цьому плані має багатогранну структуру: фактично кожен можеш займатись в організації будь-чим, якщо це не суперечить цінностям та сприяє вихованню молоді.

Спеціалізації в Пласті — це ніби гра, у якій кожен і кожна обирають хобі, що до душі, і намагаються у ньому здобути навички, які можна передавати далі молодшим пластунам.

Окрім спеціалізацій, Пласт пропонує три основні напрямки, за якими можна рухатися, отримавши після досягнення повноліття статус волонтера. Стати або

виховником-наставником для групи дітей віком, або інструктором — тобто фахівцем із ґрунтовною експертизою в чомусь, що можна передати молодшим на таборах або вишколах, або — адміністратором в Пласті та розвивати місцевий осередок, наприклад, у своєму місті чи селі, або ж на всеукраїнському рівні.

Довіра та безпека. Створюйте таке середовище, де кожен може бути справжнім, проявити свої слабкості, показати сильні сторони та просто почувати себе комфортно. Довіра надбудовується з часом, в спільноті дуже важливо показувати, що ви приймаєте людину.

«Часто постає питання, а як зрозуміти, що людина справді наша? Що вона має з нами спільні цінності? Тут я маю лиш одну пораду, — каже Дарина Доскач. — Проживайте спільний досвід: кризові чи стресові ситуації найкраще відповідають на такі питання. Підійть у гори чи просто поїдьте з вашою групою на спільну прогулянку, люди відкриваються у неочікувано побутових речах. Одночасно це допомагає будувати довіру».



Фото: Пласт — українська скаутська організація. Джерело: wetsite //plast.org.ua. <https://shorturl.at/UwNsa>. Використано в освітніх цілях.

Спільнотворення. Це найвищий рівень зрілості спільноти, який стає можливим тоді, коли накладається все, про що йшлося раніше: довіра та безпека — як фундамент, спільні цінності — як внутрішній компас, спільна ціль — як напрям руху, зрозумілі ролі як структура взаємодії та глибоке відчуття приналежності. Саме в такій синергії народжується простір, у якому кожен може стати частиною чогось більшого — того, що під силу лише групі людей.

Коли в одному середовищі зустрічаються різні навички, досвіди, бачення та характери, виникає потенціал для творення спільного блага. Це вже не просто співіснування, а активна взаємодія, де кожен додає свій елемент до спільної картини. У Пласті таким співтворенням є незмінна ціль — виховання молоді.

«Саме в цьому контексті Пласт постає як жива, дієва спільнота, що не просто існує, а творить. Творить середовище для зростання, формує покоління відповідальних громадян і об'єднує людей довкола великої мети. Спільнотворення в Пласті — це не абстрактне поняття, а щоденна практика, яка перетворює окремих людей на силу, здатну впливати на суспільство та майбутнє країни», — міркує пластунка Дарина Доскач.

Перекладаємо цей досвід на поле медіа та громадських організацій

Першим кроком є **чітке формулювання місії та цінностей спільноти**. Важливо визначити, навіщо ця спільнота існує, яку роль вона виконує для аудиторії та яку користь приносить її учасникам. Важливо не лише сформулювати місію, а й комунікувати її послідовно: через опис спільноти, правила взаємодії, теми обговорень і тон комунікації. Це створює смислове ядро, яке об'єднує людей і задає напрям розвитку.

Другий крок — **формування ядра спільноти**. На старті особливу роль відіграють перші 10-20 активних учасників, які задають тон взаємодії, активно залучені у всі активності, є ініціативними, жвавими та стараються запалити іскру в інших людях навколо ідеї, в яку вірять. Саме вони часто стають неформальними амбасадорами, допомагають новачкам адаптуватися та створюють відчуття живої, відкритої атмосфери. Тому важливо свідомо залучати таких людей і підтримувати їхню активність.

Крок третій — **створення простору для взаємодії**. Оберіть зручну платформу: це можуть бути як і цифрові інструменти, так і живі зустрічі. Останні набагато сильніше дають відчуття приналежності та спонукають людей до інтерації одне з одним. Тут теж варто чітко задекларувати цінності вашої спільноти та, можливо, навіть встановити правила.

Регулярність взаємодії — ще один фундаментальний принцип. Спільнота не може існувати лише на ентузіазмі випадкових активностей. Потрібно запустити стабільний ритм: регулярні рубрики, тематичні обговорення, зустрічі, ритуали (в Плас-ті для дітей такими зустрічами є сходи, які відбуваються щотижня). Передбачуваність створює звичку взаємодіяти й підтримує відчуття живого процесу.

Ключовою умовою довгострокового існування спільноти є **довіра**. Вона формується через прозорість рішень, повагу до учасників, відкриту комунікацію та персоналізовану взаємодію. Люди мають відчувати, що їх чують, визнають і цінують. Це означає — відповідати на коментарі, пояснювати зміни, визнавати помилки та демонструвати людяність у спілкуванні.

Для підтримання залученості важливо створювати **можливості для участі**. Спільнота стає стійкою тоді, коли її члени не лише споживають контент, а й впливають на процес. Для цього варто пропонувати конкретні ролі: модераторів, авторів гостьових матеріалів, організаторів подій, учасників робочих груп або ініціатив. Чіткі способи долучення підвищують відповідальність і відчуття приналежності.

Не менш важливою є **культура підтримки**. Організація має підсилювати учасників, відзначати їхній внесок, дякувати за активність і висвітлювати їхні історії. Визнання та увага мотивують більше, ніж формальні заклики до участі.

Люди залишаються там, де їх помічають і цінують.

Завершальний етап — **розвиток і масштабування**. Коли базові процеси стабільно працюють, спільнота може розширюватися через партнерства, спільні проекти, нові формати взаємодії або запуск дочірніх ініціатив. Масштабування має бути органічним і спиратися на вже сформовані цінності та практики.

Таким чином, ефективна спільнота не виникає стихійно — вона формується через послідовні дії, чіткі принципи та постійну увагу до людей, які її складають. Саме **системність і турбота** про якість взаємодії роблять спільноту довготривалою та живою.



Андрій Яніцький,
автор ідеї, голова ГО «ПроМедіа»

Вимірювання успіху

— Скажіть, будь ласка, куди мені звідси йти?

— А куди ти хочеш потрапити? — відповів Кім.

— Мені все одно... — сказала Аліса.

— Тоді все одно, куди йти, — зауважив Кім.

— ... аби потрапити кудись, — додала Аліса як пояснення.

— Кудись ти обов'язково потрапиш.

З книги «Аліса в Країні Див» Льюїса Керролла

Якщо вам все одно, куди йти, то можна йти куди завгодно — кудись та й потрапите. Тобто якщо спільнота — це побічний продукт вашої повсякденної громадської або журналістської діяльності, а не її основа, то за показниками успішності можна й не слідкувати. Є спільнота — і добре. А яка вона — не так і важливо.

Але ж ви читаєте цей посібник, а значить, підійшли до створення та розвитку спільноти серйозно, і тут без вимірювання успіху не обійтися. Як це робити?

Опишіть свою спільноту

У першій частині цього посібника, у розділі «Спільна дія, емоції та гумор. Які спільноти бувають», ми розповідали про сім питань для опису вашої спільноти. А у розділі «Дизайн спільноти. З чого розпочати» у третій частині — про такий інструмент для дизайнування та розбудови спільноти як *Community Canvas*.

Ви можете обрати будь-який з цих двох інструментів або вигадати свій та фіксувати, як ваша спільнота змінюється якісно з часом, де є прогалини у її описі, які характеристики вашої спільноти ще потребують доопрацювання.

Опишіть свою аудиторію

Регулярно проводьте опитування як членів вашої спільноти, так і ширшої аудиторії прихильників вашої організації (наприклад, підписників ваших соцмереж). Перед тим як скласти опитувальник, проконсультуйтеся з соціологами — вони допоможуть сформулювати питання правильно та підкажуть, скількох людей треба опитати, щоб результати мали вагу.

За можливості поєднайте кількісні опитування з якісними дослідженнями, такими як фокус-групи. Наприклад, щоб протестувати нові ідеї на членах вашої спільноти, або щоб краще розкрити та обговорити дані кількісних опитувань, зміни в індикаторах.

Зробіть систему реферальних підписок для залучення нових членів у спільноту. Що більше таких підписок, то кращою є ваша репутація.

Сама кількість учасників опитування серед загальної кількості членів спільноти також може бути важливою метрикою. Люди, які відповіли на ваші питання, більш лояльні.

Якщо є можливість фіксувати відвідування особистого кабінету на сайті чи спільного чату членами спільноти — робіть це. Загалом збирайте всі можливі дані про членів своєї спільноти, але за їхньої згоди.

Якщо ви — медіа, а ваша технологічна платформа дозволяє слідкувати за глибиною читання текстів членами спільноти,

то фіксуйте й це. Порівнюйте з середньою глибиною читання статей на сайті.

Якщо маєте поштову розсилку на членів спільноти — слідкуйте за відсотком відкритих листів.

Аналізуйте коментарі та реакції членів спільноти в інформаційних каналах вашої організації, соцмережах та на сайтах.

Реєструйте учасників офлайнних та онлайнних подій та збирайте зворотний зв'язок.

Слідкуйте за грошима

Ідеально, якщо ви рахуєте кожну гривню, яка йде на розвиток спільноти, і яку ви отримуєте від учасників, а також збираєте всі інші доступні дані. Ця інформація може допомогти знайти відповідь на багато питань про спільноту, наприклад:

- Чи окупилася ваша остання рекламна кампанія спільноти у соцмережах?
- Чи внески учасників перекрили (перекрыють) витрати на таргетоване промо?
- Чи витрати на конкретних учасників спільноти окупилися? Як швидко?

Варто слідкувати за індикаторами залучення, утримання та фінансовими показниками

Індикатори залучення:

1. Канали залучення членів спільноти: звідки приходять люди та чому саме зараз? Які матеріали чи події є тригерними

та залучають найбільшу кількість членів спільноти?

2. Чи працює воронка залучення? Яким чином? Чи можна покращити конверсію? Якими є джерела трафіку?
3. Скільки коштує залучення одного нового члена в середньому? Окремо по кожному з каналів, по окремих промокампаніях, платні та органічні, за місяць та за рік? Розрахуйте CAC (*Customer Acquisition Cost*). Варто враховувати у CAC також і роботу редакції, і плату за CRM або інші програмні сервіси, інші витрати, а не тільки прямі витрати на рекламу спільноти. Загальна формула CAC виглядає таким чином:

$$\text{CAC} = \frac{\text{витрати на залучення}}{\text{кількість нових користувачів}}$$

Приклад: Уявімо, ви витрачаєте на залучення нових людей в спільноту (на рекламу, оплату праці менеджера, CRM та брендovanі сувеніри) 4000 гривень на місяць, і залучаєте 20 нових членів. Тоді CAC = 4000/20 = 200 гривень.

Показник CAC сам по собі нам нічого не говорить, його варто порівнювати з показником LTV (*Lifetime Value*), формулу якого ми наводимо далі. Вартість залучення (CAC) має бути помітно меншою за доходи від одного члена спільноти (LTV), інакше ваша спільнота генерує

збитки замість прибутків. Бажаним є рівень співвідношення 1 до 3 та більше.

$$\text{LTV} / \text{CAC} \geq 3 / 1$$

4. Загальну кількість нових підписок та відписок, темпи приросту чи скорочення. Середню тривалість підписки та її зміну за різні періоди, серед різних груп членів спільноти та ін.
5. Слідкуйте за частотою взаємодії між членами спільноти (не тільки з редакцією) в чатах. Горизонтальна взаємодія — ознака здорової спільноти. Ви можете позначити таку взаємодію як високу, середню чи низьку (або односторонню, коли повідомлення у чаті спільноти пише лише редакція). Для вимірювання частоти взаємодії часто використовують таку метрику як коефіцієнт «прилипання» (*SF, Sticky Factor*), або співвідношення активних користувачів за день (*DAU, Daily Active Users*) до активних за місяць (*MAU, Monthly Active Users*). У вигляді формули це виглядає так:

$$\text{SF} = (\text{DAU}/\text{MAU}) \times 100\%$$

Приклад: Щодня 10 членів спільноти пишуть у чаті, лайкають пости та беруть участь у голосуваннях, щомісяця кількість

активних учасників сягає 50. Відповідно, $SF = (10/50) \times 100\% = 20\%$.

Це вже непоганий показник, але що він більший, то краще.

Індикатори утримання:

1. Вимірюйте рівень утримання (*Retention Rate*) на 30, 60 та 90 днів, тобто як довго з вами залишаються члени спільноти після залучення. *Retention rate* розраховується як кількість користувачів, що залишилися на дату, до кількості користувачів на старті розрахункового періоду. Загальна формула *Retention Rate* виглядає так:

$$\text{Retention Rate} = \frac{\text{користувачі на дату}}{\text{користувачі на старті}} \times 100\%$$

Приклад: На початку місяця у вас 200 активних учасників спільноти, а в кінці місяця лише 100. Відповідно, *Retention rate* = $(100/200) \times 100\% = 50\%$.

Щоб покращити цей показник, потрібно полегшити людям процес вступу в спільноту, їхній досвід перебування у спільноті та контент. Знов-таки орієнтуватися лише на один показник — марна справа. Якщо у вас хороша система залучення (acquisition), але поганий рівень утримання (retention), то у вас проблема. У переносному сенсі ви носите лопу в решеті.

2. Вимірюйте рівень відтоку підписників (*Churn Rate*) — кількість відписок на дату до кількості користувачів на старті розрахункового періоду. Вивчайте причини відписок, щоб скоротити цей показник. Вивчайте рівень відписок після промокампанії, за окремий період, з окремого каналу, окремої демографічної групи та ін. Загальна формула *Churn Rate* виглядає так:

$$\text{Churn Rate} = \frac{\text{кількість відписок на дату}}{\text{користувачі на старті}} \times 100\%$$

АБО

$$\text{Churn Rate} = 100\% - \text{Retention Rate}$$

Приклад: З попереднього прикладу ми знаємо, що наш *Retention Rate* 50%, тобто і *Churn Rate* буде 50% (якщо взяти 100 відписок та поділити на 200, то так і вийде).

3. Враховуйте також відтік доходів (*Revenue Churn*), коли члени спільноти зменшують суму підтримки. Це, відповідно, відсоток втрачених доходів до рівня доходів на старті розрахункового періоду. Загальна формула *Revenue Churn rate* виглядає так:

$$\text{Revenue Churn} = \frac{\text{втрачений дохід на дату}}{\text{дохід на старті}} \times 100\%$$

Приклад: На початок місяця ви отримували дохід від 200 членів спільноти у розмірі 40 000 гривень, але за місяць 10 людей відписалися, а ще 5 зменшили свої внески з 250 гривень на 100 гривень (і ви втратили таким чином 750 гривень). Загалом ви втратили 2750 гривень за місяць. Таким чином Revenue Churn = $(2750 / 40000) \times 100\% = 6,9\%$.

Це говорить про проблему в спільноті, опитайте людей, які відписалися або зменшили платню, чому вони прийняли таке рішення та що на нього може вплинути. Можливо, цим людям потрібно зробити персональну пропозицію або змінити правила спільноти.

4. Серед іншого питайте членів спільноти про готовність рекомендувати вашу спільноту іншим по шкалі від 0 до 10 та розрахуйте NPS (Net Promoter Score, індекс лояльності). Чим вищий NPS, тим більш задоволені члени вашої спільноти. Формула для розрахунку NPS:

$$\text{NPS} = \begin{array}{l} \% \text{ промоутерів} \\ \text{(вказали відповіді 9 та 10)} \end{array} - \begin{array}{l} \% \text{ критиків} \\ \text{(вказали відповіді від 0 до 6)} \end{array}$$

Приклад: Зі 100 членів спільноти її охоче рекомендуватимуть іншим (поставили оцінки 9 та 10) 40, не будуть рекомендувати (поставили оцінки від 0 до 6) 10, інші оцінили свій досвід перебування у спільноті на 7 та 8. Відповідно, $\text{NPS} = 40\% - 10\% = 30\%$.

Це не найгірший показник, але він каже, що члени спільноти не в захваті від вашої роботи. Тепер ви можете поступово покращувати цей показник.

5. Вивчайте частку автопродовження підписки. Чи повертаються «сплячі», тобто неактивні, підписники? Чи повертаються підписники, в яких виникли проблеми з картою (іноді це просто ввічлива вимова від підписки)?

Фінансові індикатори (бізнес-модель):

1. Розрахуйте середній дохід від одного члена спільноти (ARPU, Average Revenue Per User), тобто співвідношення загального доходу до кількості членів спільноти. Ви можете розраховувати цей показник за визначений період: місяць, квартал чи рік. Ви можете порівнювати періоди між собою. Загальна формула виглядає так:

$$\text{ARPU} = \frac{\text{загальний дохід}}{\text{кількість членів спільноти}}$$

Приклад: Ви отримуете 40000 гривень від 200 членів спільноти на місяць, ваш місячний ARPU = $40000/200 = 200$ гривень. ARPU нічого не значить без інших індикаторів, таких як CAC, Churn Rate, LTV. Високий ARPU та високий Churn Rate значать, що люди платять великі внески, але швидко йдуть з вашої спільноти.

2. Рахуйте сумарний дохід з одного учасника спільноти за весь час (*LTV, Lifetime Value*). Цей показник можна розрахувати по-різному. У спрощеному вигляді це можна рахувати як співвідношення ARPU до Churn Rate (тільки не у відсотках, а у десятковому вигляді, тобто $5\%=0,05$) за однаковий період. Спрощена формула:

$$LTV = ARPU/Churn Rate$$

Приклад: Раніше ми рахували, що ваш ARPU становить 200 гривень на місяць, а ваш Churn Rate 50%. Відповідно, $LTV = 200/0,5 = 400$ гривень. Раніше ми розраховували CAC (200 гривень). Ми також знаємо, що LTV має бути більшим за CAC хоча б у три рази, але в нас співвідношення LTV до CAC два до одного ($400/200 = 2/1$).

Це всього лише, наша спільнота ледь жевріє завдяки рекламі та іншим хитрощам, але не розвивається.

Цю формулу не можна вважати точною, оскільки протягом життєвого циклу члена спільноти рівень відтоку може змінюватися, вартість підписки може змінюватися, не враховуються інші змінні фактори. А різні учасники спільноти при цьому можуть мати різний LTV .

Загалом LTV — це сума всього чистого прибутку від користувача за весь період його життя з урахуванням змін у часі. Якщо

хочеться розрахувати LTV точніше, то залучіть фахівця або знайдіть повну (не спрощену) формулу розрахунку в соцмережі на спеціалізованих ресурсах.

Ще складніше буде розрахувати *Network LTV*, коли у дохід від учасника спільноти ми також, окрім платежів, додаємо прибутки від продажу брендovаних товарів, квитків на івенти, залучення нових членів та інші вигоди, можливо навіть вплив на вартість вашого бренду.

3. Розраховуйте співвідношення річних та місячних підписок, якщо ви дозволяєте робити підписку на короткий термін. А також співвідношення разових та регулярних платежів, щоб з часом залучати більше підписників.
4. Окремо аналізуйте поведінку членів спільноти, які обирають дорожчі пакети, платять більші донати та реагують на спеціальні пропозиції. І так само вивчайте членів спільноти, які платять найменше.
5. Слідкуйте за часткою доходів від спільноти у загальних доходах вашої організації або медіа та намагайтеся цей відсоток збільшити.

Далі ми пропонуємо ключові індикатори в одній таблиці та рекомендовані показники розвитку спільноти. Це ключові метрики, але у професійній літературі ви можете знайти ще багато інших індикаторів, таких як рівень залученості (*Engagement*

Rate), темп росту аудиторії (*Audience Growth Rate*), комунікабельність (*Talk Rate*) та інші. Для своєї роботи ви можете обрати один, два чи три ключових показники та орієнтуватися на них у першу чергу.

Важливо, щоб уся ваша команда, яка залучена в розвиток спільноти, розуміла

ці метрики. Важливо встановити реалістичні та досяжні цілі для покращення ключових метрик, вимірювати їх регулярно та йти до своєї мети.

Не можна покращити те, чого не вимірюєш.

Метрика	Формула	Опис	Добрий показник
NPS (Net Promoter Score)	% Промоутерів (9-10) - % Критиків (0-6)	Лояльність: готовність рекомендувати (0-10 шкала)	> 50
SF (Sticky Factor)	(DAU / MAU) × 100%	Частота взаємодії: щоденні vs місячні активні користувачі	20-50%
CAC (Customer Acquisition Cost)	Витрати на залучення / Кількість нових членів	Вартість залучення одного учасника (включає рекламу, CRM, зарплати)	< 1/3 LTV
Retention Rate	(Користувачі на кінець / На старт) × 100%	Утримання на 30/60/90 днів	> 70% на 30 днів
Churn Rate	(Відписки / На старт) × 100% або 100% - Retention	Відтік підписників	< 5% щомісяця
Revenue Churn	(Втрачений дохід / Дохід на старт) × 100%	Відтік доходів (зменшення внесків)	< 2-3% щомісяця
ARPU (Average Revenue Per User)	Загальний дохід / Кількість членів	Середній дохід з одного учасника (місяць/рік)	Зростає щокварталу
LTV (Lifetime Value)	ARPU / Churn (спрощено, десятиковий churn)	Сумарний дохід з учасника за весь час	> 3 × CAC
LTV/CAC Ratio	LTV / CAC	Прибутковість: дохід vs витрати на залучення	≥ 3:1
% Відкриттів листів	Відкриті листи / Розіслані × 100%	Активність поштової розсилки	20-40%
Глибина читання	Час/скроли на текст / Середнє по сайту	Залученість у контент медіа	> 100% середнього
% Рефералів	Реферальні підписки / Загальні × 100%	Органічний ріст через рекомендації	> 20% нових



Андрій Яніцький,
автор ідеї, голова ГО «ПроМедіа»

Якщо ви наважилися, ми поруч

Що вам іще може допомогти у розбудові спільнот, то це — дизайн-мислення. Так називають людиноцентричний метод розв'язання складних проблем, популярний у бізнесі, IT-сфері, сфері послуг. Він базується на глибокій емпатії до користувача.

Поставте себе на місце потенційного учасника вашої спільноти, пройдіть з ним весь шлях залучення — від першого оголошення про ваш клуб до першого внеску та першої події. Подивіться, що може завадити вашій співпраці та як це виправити.

Наприклад, ви запустили рекламу свого книжкового клубу. Чи достатньо зрозуміло написаний текст оголошення? Чи анкета для реєстрації достатньо проста, щоб заповнити її в один підхід? А сплата за участь у події передбачена? Чи легко переказати кошти?

Припустимо, потенційна учасниця спільноти зареєструвалася та навіть прийшла на подію (ви ж їй нагадали, правиль-

но?). Чи буде хтось, хто її зустріне та проведе до місця або до столика з чаєм та кавою, познайомить з організаторами, подарує дрібний сувенір? Чи буде вона відчувати себе комфортно на вашій події? Ви маєте пройти весь цей шлях подумки, а краще описати його письмово ще до оголошення про проведення книжкового клубу. Від першого враження буде залежати, чи повернеться ця людина до вас знов, чи порекомендує вона вашу спільноту друзям, чи напише про свій досвід у соцмережах.

Дизайн-мислення вперше описав Герберт Саймон (*Herbert A. Simon*) 1969 року у роботі *The Sciences of the Artificial* — як спосіб мислення, за якого ми перетворюємо ситуацію, що існує, на бажану. Пізніше ці ідеї розвивав Девід Келлі у Стенфорді та багато інших інноваторів.

Вони вчать нас, що про спільноту можна думати і від імені її потенційного учасника. Що саме спільнота даватиме людині,

яку її потребу закриватиме? Частково ми про це вже писали у розділі про цільову аудиторію.

Учасник спільноти, ваша аудиторія — не є пасивним спостерігачем. Він співзасновник вашої спільноти та ваш партнер у досягненні мети, яку ви перед собою поставили. Щоб зрозуміти аудиторію, замало опитувань та цифр, потрібна емпатія.

Для громадських організацій це означає, що перш ніж запускати нову програму чи ініціативу для покращення спільноти, варто поставити під сумнів саму визначення проблеми. Можливо, питання не у відсутності в людей часу та грошей на участь у спільноті, а в тому, що вони не бачать, чим можуть бути корисні? Тобто справа не у високих тарифах на вхід, а у відсутності відчуття приналежності? Дизайн-мислення починається з того, що проблема стає вашою гіпотезою.

У цьому сенсі **емпатія стає інструментом зменшення невизначеності**. Що відчуває людина до вступу в спільноту? Що саме змушує її приєднатися, який тригер? Який досвід від перебування в спільноті вона отримує в перші тижні? Де саме виникає момент розчарування, чому люди йдуть зі спільноти?

Ще одна з важливих ідей дизайн-мислення — це відмова від остаточних рішень на користь створення та тестування прототипів. Прототип — це не обов'язково матеріальний об'єкт, у спільнотах це може бути новий формат зустрічі, експерименталь-

ний чат або пілотний випуск журналу. Для медіа це може бути тестова подія.

Мета таких прототипів — побачити реакцію, зібрати фідбек та відкоригувати продукт. Через серію таких експериментів організація ставатиме щоразу кращою. Прототип дешевший за стратегічну помилку. Але, окрім того, що запуск прототипів економитиме ваші гроші, він ще й навчить вас думати гіпотезами: що, якщо ми зробимо X, чи станеться Y?

На жаль, у світі немає нічого вічного, і у спільнот є свій час життя. Все починається з експериментів та прототипів, переживає зростання та з часом занепадає. Чи можна уникнути смерті спільноти? Ймовірно, ні. Але одні спільноти існують роки, а інші десятиріччя. В Україні вже є спільноти з історією 10+ років. У цьому їхній секрет? Вони не бояться змінюватися разом із самими українцями. А ще великі спільноти не бояться ділитися зі своїми учасниками владою.

Спільнота стає співтворцем вашої організації або медіа, колективний досвід спільноти покращує вашу роботу та впливає на траєкторію розвитку.

Це не означає, що ви маєте передати членам спільноти всі важелі керування організацією — ні! Це означає, що ви маєте бути відкритими та дослухатися до порад членів спільноти. Коли учасники вашого клубу відчувають, що мають голос, виникає те, що складно вимірювати в цифрах — виникає довіра.

Звісно, жодна модель і методологія не є єдино вірними. У цьому посібнику ми зібрали чимало порад зі створення спільнот, але кожне таке об'єднання унікальне. Тому без глибокого розуміння того, що та навіть ви робите, слідуванням цим підказкам ризикують перетворитися на карго-культ зі стратегічними сесіями, різноколірними наліпками та яскравими слайдами, але без результатів.

Ви маєте самостійно знайти власний дизайн спільноти, винайти свій tone of voice та навчитися на власних помилках. Цей посібник лише вказує напрямок, але не робить дорогу простішою.

У 2026 році, коли ми формуємо цей посібник, тримає бум розвитку спільнот навколо медіа та громадських організацій. І якщо сфера спільнот навколо громадських організацій поки що досліджена не так ґрунтовно, то про медіа ми дещо знаємо.

На Mapі рекомендованих медіа, який складають організації Детектор.Медіа та Інститут масової інформації, серед 253 медійних брендів є принаймні 30 видань зі спільнотами. Якщо врахувати, що серед медійних брендів багато редакцій гіперлокальних мереж, які створюють одну спільноту одразу для всіх своїх редакцій, то вийде, що кожне сьоме-восьме новинне онлайн-видання в Україні вже має власну спільноту. Спільноти медіа перестали бути експериментом, тепер це варіант норми.

Але це вже друга хвиля створення спільнот. Перш трапилась у 2019-2020 роках, коли з'явилися перші формальні — із реєстрацією та сплатою внесків — читачькі клуби навколо медіабрендів. Поштовхом для цього стала епідемія коронавірусу, яка уразила також і рекламний ринок. Зазвичай у такі кризові часи редакції шукали підтримки в грантодавців, держави та власників, але цього разу кілька видань вирішили звернутися до своїх читачів по допомогу напряму.

У дослідженні *Readers' Clubs and Friends: The state of membership models in Ukrainian media* 2021 року Андрій Яніцький, один з авторів цього посібника, описав одинадцять українських видань, які запустили та принаймні рік підтримували роботу читачьких клубів. Не тому, що вирішив обмежитися цією кількістю, а тому що інших спільнот із принаймні річною історією існування на той час ще не існувало. Тоді спільноти читачів були скоріше експериментом окремих редакцій, хоча й доволі помітним. Редакції сподівалися, що підтримка від спільнот допоможе їм досягти фінансової сталості, але лише одне з одинадцяти видань у тому дослідженні змогло залучити напряму від читачів 30% доходів.

Досвід першої хвилі розвитку спільнот навколо медіа показав, що, хоча технічно ми говоримо про *Readers Revenue*, в більшості випадків йдеться не стільки про гроші, скільки про залучення аудиторії, про зростання впізнаваності медіабренду, зростання довіри, посилення впливу медіа.

Залучення людей до спільноти потребує і змін у роботі медіа. Журналісти мають систематично взаємодіяти з аудиторією, вступати з читачами у діалог, а не транслювати інформацію згори вниз. Наявність спільноти вимагає не ієрархічної взаємодії. Тоді найактивніша частина аудиторії братиме участь у роботі редакції.

Друга хвиля розвитку спільнот у 2024-2025 роках каже нам, що все ж для окремих редакцій спільноти можуть стати одним з головних джерел доходів. Найбільш успішні у розвитку спільнот видання — назвемо їх *community-first media* — формують понад половину свого бюджету завдяки добровільній підтримці читачів.

Серед українських видань сьогодні це в першу чергу *The Kyiv Independent* та *The Ukrainians Media*. Наближаються до них *Ukrainer*, де є люди, які підтримують медіа вже п'ять-шість років. І це ті доходи, які роблять можливою роботу цього медіа, незалежно від настроїв грантодавців або рекламодавців. Активно зростають локальне сумське видання Цукр, спільноти розслідувального *NGL media*, гіперлокальної медіамережі Район. Нормою стали благодійні збори, проведення офлайн-вих заходів з читачами, створення читачьких клубів, залучення аудиторії у процес запису подкастів, проведення журналістських розслідувань або створення дорадчих рад з-поміж найбільших донаторів, наприклад, *LIGA.net*, Українська правда, Читомо.

Міжнародна організація *Institute for War and Peace Reporting (IWPR)* відчула цей тренд на формування спільнот та влітку-восени 2025 року провела серію навчальних подій для понад 30 регіональних медіа та громадських організацій, які вже мають або створюють членські клуби навколо себе. Ми також створили закритий чат «Спільнота про спільноти», куди на сьогодні приєдналися вже понад півсотні учасників. Якщо ви вже створили або лише плануєте створювати спільноту, зверніться до українського офісу IWPR за підтримкою.

Ви також можете написати авторам цього посібника у соцмережах та спитати поради — і вам не відмовлять у відповіді. Бо, як ми писали в теоретичній частині, спільноти — це «бульбашки демократії», і від розвитку спільнот залежить і майбутнє нашої країни загалом.

Ми не знаємо, як довго триватиме ця друга хвиля інтересу до спільнот. Є ризик, що таке бажання гуртуватися пов'язано із великою війною: люди потребують відчуття спільноти, легше йдуть на контакт та активно допомагають одне одному. Можливо, що цього бажання поменшає із завершенням бойових дій. Чи значить це, що спільноти зникнуть? Ні, бо як ми вже знаємо з попередніх розділів, емоційні спільноти стають сталими через спільну практику. Тому так важливо схопити цей емоційний сплеск українців зараз та інституалізувати його.

місце для нотаток, записів, думок

