

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Кваліфікаційна робота

на тему «Створення стратегії розвитку
спільноти онлайн-медіа "Свідомі"»

Виконав: студент 2 курсу,

групи СУМ 22/М

Галузі знань 07 “Управління та
адміністрування”

Спеціальності 073 “Менеджмент”

Освітньої програми “Менеджмент
маркетингової діяльності”

Освітній ступінь: магістр

Підлісецький О.А

Керівник Блистів І.

Рецензент Улинець Н.

Львів – 2024

Підлісецький О.А. Створення стратегії розвитку спільноти онлайн-медіа «Свідомі»: Магістерська робота: (073 «Менеджмент»)/ О.А. Підлісецький / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер: Блистів І. - Львів: УКУ, 2024. - 81 с.

Анотація: У цій роботі проведено огляд поняття «спільнота», а також її формування та діяльність. Розглянуто теоретичні засади створення ціннісної пропозиції та теорії Jobs-to-be-Done. Проведено дослідження, на основі якого сформовані висновки користувачів щодо взаємодії зі спільнотою. Сформовано рекомендації та стратегію розвитку спільноти для онлайн-медіа «Свідомі».

Ключові слова: формування спільноти, медіа в Україні, ціннісна пропозиція, стратегія розвитку, взаємодія із читачами.

Annotation: This work provides an overview of the concept of "community", as well as its formation and activity. The theoretical foundations of the creation of a value proposition and the Jobs-to-be-Done theory are considered. A study was conducted, on the basis of which the conclusions of users regarding interaction with the community were formed. Recommendations and a community development strategy for "Svidomi" online media have been formed.

Key words: community development, media in Ukraine, value proposition, development strategy, interaction with readers.

	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ АУДИТОРІЇ	7
1.1 Що таке спільнота у медіа	7
1.2 Ціннісна пропозиція	8
1.3 Теорія Jobs-to-Be-Done (JTBD)	10
1.4 Дослідження аудиторії	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМПАНІЇ ТА ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ	20
2.1 Загальна інформація про онлайн-медіа «Свідомі»	20
2.2 Ринок на якому функціонує компанія	26
2.3 Бренд і позиціонування	33
2.4 Маркетинг мікс медіа	34
РОЗДІЛ 3. ОПИС ПРОБЛЕМИ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ АУДИТОРІЇ	42
3.1 Проблема для вирішення	42
3.2 Інструмент для вирішення	46
3.3 Перший етап дослідження — глибинні інтерв'ю	47
3.4 Висновки з інтерв'ю	48
3.5 Розуміння поняття «спільнота»	53
3.6 Спільноти в інших медіа	54
3.7 Другий етап дослідження — кількісне	57
3.8 Висновки із кількісного дослідження	58
РОЗДІЛ 4. ОПИС СТРАТЕГІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ СПІЛЬНОТИ	62
4.1 Розробка рішень	62
4.2 Опис етапів впровадження проєкту	71
4.3 Ресурси, необхідні для реалізації	74
4.4 Критерії та оцінювання ефективності рішень	75
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Актуальність дослідження. Одним з позитивних наслідків Революції Гідності у 2013 році є те, що в Україні за останні десять років з'явилося чимало незалежних медіа [1]. Їхню незалежність зумовлювало те, що ці медіа не мають зовнішнього впливу та контролю від олігархів, політиків чи інших сил в країні. А отже, як наслідок, — і стабільного фінансування.

Гранти від держави чи інших організацій, рекламні публікації чи інтеграції — це найбільш популярні способи підтримувати роботу редакції. Однак цей спосіб не є легкодоступним для медіа, які почали свою роботу не так давно або мають обмежену аудиторію (наприклад, локальні або вузькотематичні). Ще більше ускладнює роботу нестабільна ситуація в країні: російська агресія проти України з 2014 та повномасштабне вторгнення у 2022 році створили ще більше викликів для існування будь-яких бізнесів чи організацій. Тож стабільне фінансування — це одна з ключових проблем незалежних медіа в Україні [2].

Взявши приклад із західних ЗМІ, українські медіа звернулись по допомогу до своїх читачів. Краудфандинг (з англ. crowdfunding — фінансування гуртом) або ж спільнокошт — це невеликі пожертви від великої кількості людей та найпростіший метод підтримувати свою роботу для молодих творців чи нових організацій. Це не тільки дозволяє забезпечувати редакцію, але водночас надає можливість побудувати спільноту навколо медіа, стати ближчими до своїх читачів та зміцнити довіру.

Спільнота у медіа дозволяє підтримувати постійний зв'язок з аудиторією. Якщо читачу подобаються публікації видання, він може віддячити за їх роботу невеликою пожертвою. І навпаки, якщо читач знає, на що ідуть його кошти, він відчуває більшу довіру до редакції. Це ще більше підкріплює, якщо саме медіа іде назустріч своїй аудиторії: окремий

чат із закуліссям, закриті зустрічі, персональні розсилки чи подарунки. Все це дозволяє читачу відчувати себе частиною спільноти. Але коли таких медіа та організацій, які борються за підтримку своєї аудиторії, стає безліч, конкуренція збільшується, а інструменти залучення перестають працювати, то навіть такий метод фінансування потребує глибшого розуміння та кращого опрацювання.

Онлайн-медіа “Свідомі” створило свою спільноту на початку 2021 року, однак потреба у її розвитку з’явилась після повномасштабного вторгнення, коли постало питання у фінансуванні. Ще більш нагальна потреба з’явилась в середині 2023 року, коли стало зрозуміло, що попередні інструменти для залучення аудиторії вже не працюють і спільнота лише зменшується.

Команда медіа не має розуміння, чим керуються читачі, коли підписуються або відписуються від спільноти. Також не розуміють, що можуть дати натомість, чим можуть відрізнитися від інших спільнот, аби залучити більше потенційних учасників і на довший період часу.

Мета та завдання проєкту: дослідити, як працює спільнота в онлайн-медіа “Свідомі” зараз, які враження та відгуки є в її учасників. Створити та запропонувати стратегію розвитку спільноти для медіа надалі.

Під час роботи над проєктом проаналізувати та порівняти, як працюють спільноти в інших медіа. Провести інтерв’ю з теперішніми та колишніми учасниками спільноти медіа, зрозуміти, чому і коли вони вирішили підтримати роботу “Свідомі”, чому досі залишаються та/або чому покинули її. На основі цього знайти ціннісну пропозицію для потенційних учасників, описати стратегію розвитку та її потенційну реалізацію.

Проведені дослідження та використані методи: було використано теорію Jobs-to-be-Done, аналітичний і статистичний методи, проведено глибинні інтерв’ю, а також — кількісне дослідження.

Основна структура: робота складається із вступу, чотирьох основних розділів та висновків. Перший розділ складається із чотирьох підрозділів, в яких описано, що таке спільнота у медіа і що таке ціннісна пропозиція, розглянуто теорію Jobs-to-be-Done та описано методи дослідження аудиторії.

Другий розділ складається із чотирьох підрозділів, в яких описано загальну інформацію про діяльність онлайн-медіа «Свідомі», ринок, на якому функціонує компанія, описано бренд та позиціонування, а також — маркетинг мікс для цього медіа.

Третій розділ складається із восьми підрозділів, в яких описано проблему для вирішення, залучені інструменти, два етапи дослідження (глибинні інтерв'ю та кількісне дослідження), їх висновки, а також — розуміння поняття «спільнота» та наведено приклади спільнот в інших медіа.

Четвертий розділ складається із чотирьох підрозділів, в які входять розробка рішення, опис етапів впровадження проєкту, необхідні ресурси та критерії ефективності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ АУДИТОРІЇ

1.1 Що таке спільнота у медіа

Одне зі значень слова «спільнота», як визначає її словник Cambridge Dictionary, — це група людей зі спільними інтересами, які хочуть досягнути якоїсь мети разом [3]. У контексті медіа — стабільної роботи редакції в обмін на фінансову підтримку. Не слід плутати спільноту зі звичайною платною підпискою, яка дає доступ до продукту чи послуги.

Попри те, що цей метод простіший і більш автоматизований, ніж спільнота, він працює краще лише в окремих випадках. Наприклад, для Wall Street Journal, New York Times чи Financial Times. Це — великі редакції з багаторічною історією, з сильною аудиторією або експертністю в окремих галузях, які можуть забезпечити унікальні та професійні публікації. Такі видання перенаправили свою аудиторію зі старих паперових газет, які вони продавали (наприклад, як підписку) на нові вебсайти (доступ до яких теж можна отримати за передплату). Вони розглядають це, як продаж певного продукту і нічого більше [4].

Не слід також плутати пожертву із членством у спільноті. Пожертва працює краще для благодійних організацій. Коли донор надає свої кошти чи речі, він не очікує нічого натомість. Він ніяк не може втручатись у роботу такої організації чи фонду, лише висловлювати свою підтримку. Спільнота у медіа працює навпаки: це про взаємодію між редакцією та читачем [4].

Членство у спільноті — це також не одноразовий внесок, як часто буває з краудфандинговими проєктами. Очікується, що членство передбачає тривалу підтримку протягом певного часу. Наостанок, попри описане вище, наявність спільноти не виключає підписку на публікації, пожертви чи одноразові внески. Ці всі методи можна поєднувати між

собою, як, наприклад, це робить The Guardian. Окрім спільноти, вони пропонують підписатись на окремі свої продукти чи зробити лише одноразове пожертвування [4].

1.2 Ціннісна пропозиція

Взаємодія з учасниками спільноти дозволяє їм відчутти приналежність, зв'язок чи причетність до чогось важливого. Але цей досвід для спільноти має нести теж свою цінність, а не просто відображати лише те, що робить компанія (чи в цьому випадку — редакція). Іншими словами — потрібна ціннісна пропозиція, яка дозволить залучати учасників та відрізнити цю спільноту серед інших.

За канвою Александера Остервальдера є дві важливі сторони: карта цінностей та клієнтський профіль. Вони мають між собою взаємодіяти і бути співзалежними [5].

Карта цінностей описує саму ціннісну пропозицію та розбиває її на три частини: товари, створення переваги та “знеболювальне”. Перша — це те, що пропонує компанія, продукти чи послуги, на яких базується сама ціннісна пропозиція, те, чим може клієнт задовольнити свої потреби. Друге — це користь для клієнта з продуктів та послуг, як компанія буде досягати результатів, які від неї очікує споживач. Останнє — те, що розв'язує проблему клієнтів, вгамовує їх біль або зменшує те, що їх дратує [5].

Клієнтський профіль відповідає за цільову аудиторію продукту чи компанії та поділяється теж на три частини: клієнтські завдання, біль та користь. Перше — те, що робить споживач, які завдання виконує у професійному чи особистому житті. Друге — те, які болі викликають завдання, які вони намагаються виконати, перешкоди, які виникають на шляху. Останнє — це про очікуваний результат, якого хоче досягнути споживач, коли виконує своє завдання [5].

Щоб канва була правильною, потрібно знайти відповідність між двома половинами. Продукти чи послуги мають закривати описані потреби

споживача. Тож, якщо на першу половину можна відповісти самій компанії, на другу потрібні відповіді лише їх споживачів [5].

Остервальдер наводить десять ознак того, що ціннісна пропозиція є хорошою:

1. Успішна взаємодія з робочою бізнес-моделлю.
2. Фокусування на тому, що важливим є для споживачів
3. Фокусування на тому, що не було вирішене чи реалізоване раніше.
4. Фокусування на меншій кількості завдань, зате більш успішно
5. Охоплення не тільки функціональних завдань, але й емоційних та соціальних
6. Відповідність до того, як самі споживачі визначають успіх
7. Фокусування на тому, що охоплює велику частину аудиторії або є високооплачуваним.
8. Перевага у виконанні над конкурентами
9. Реалізація краща, ніж у конкурентів принаймні на один пункт
10. Важко відтворити конкурентами [5]

Membership Puzzle Project (MPP) протягом трьох років досліджувати спільноти у медіа та створив посібник із членства, де також описує ціннісну пропозицію [6]. За словами дослідників, вона має допомогти вирішити наступне:

- чітке розуміння, що саме відстоює медіа,
- відкинути завдання і виклики, які не можливо виконати
- розуміння, чому споживачі повинні читати й підтримувати саме це медіа
- знайти точку диференціації
- створити виразну бренд-стратегію
- пошук і найм потрібних людей [6]

Важливим для розуміння, чи пропозиція є цінною, є також мотивація учасників. Потрібно знайти те, що б спонукало звичайних читачів стати учасниками спільноти. Як приклад, МРР наводять своє дослідження та кілька основних причин мотивації:

- почуття приналежності до медіа
- медіа чує свою аудиторію та їх занепокоєння
- медіа захищає важливі питання від імені читачів
- відчуття унікальності
- взаємодія з однодумцями
- взаємодія з організаціями зі спільними цінностями
- легке використання [6]

Не менш важливим у ціннісній пропозиції МРР також наводить функції або переваги членства. Конкретна програма, яку медіа може запропонувати натомість. Наприклад, за результатами їх дослідження, учасники назвали такі п'ять найбільш популярних варіантів:

- можливість спілкуватись із редакцією
- ексклюзивний доступ
- спільні події з редакцією, спільнотою тощо
- брендovanі товари чи атрибутика
- взаємодія з користувачем у спільноті. [6]

1.3 Теорія Jobs-to-Be-Done (JTBD)

«Jobs to be Done» перекладається, як «робота, яку потрібно виконати». Ця теорія, одним з авторів якої є Клейтон Крістенсен, фокусується на проблемі, яку споживач намагається розв'язати, а не на самих атрибутах продукту, який компанія намагається продати цьому споживачу. Власне атрибути й сам продукт за цією теорією мають виходити від проблеми[7].

Крістенсен, відповідаючи на питання, чому споживач купує або використовує певний продукт чи послугу, вказує на те, що важливим є

створення певного досвіду для користувача, а вже тоді інтегрувати навколо цього вирішення завдання. Це є ключовим для конкурентної переваги, оскільки інші можуть скопіювати продукт, але не досвід, який тісно пов'язаний із брендом чи компанією [7].

Робота, за його словами, — це процес для досягнення певного прогресу. Але її також треба відокремлювати від дуже загальних потреб, таких як «мені треба їсти», «мені потрібні кошти», «мені потрібно бути здоровим». Попри те, що вони важливі, — вони дуже розпливчасті. Також він додає, що слід відокремлювати від керівних принципів життя. Наприклад, «я хочу бути хорошим чоловіком» чи «хочу будуть чудовим викладачем». Попри те, що вони критично важливі для нього, це також не є роботою. Робота — багаторівнева та складна. Вона включає не тільки продукт, але й досвід навколо нього [7].

Згідно з Крістенсенем, потрібно визначати функціональні, соціальні та емоційні аспекти, які пояснюють, чому клієнти роблять свій вибір. Він говорить, що люди не просто купують продукти, а роблять їх частиною свого життя, щоб досягнути певного прогресу. Це і є робота, яку споживач хоче виконати, а компанії вони «наймають», що дійти до цієї цілі [7]. Такий підхід у контексті медіа показує, що вони змагаються не так з іншими редакціями, як конкурують за увагу у соціальних мережах, вільний час і робочі дзвінки.

Підхід Крістенсена допомагає визначити завдання, яке повинно виконуватись, за допомогою заповнення прогалин у наступних твердженнях:

- 1) «Допоможіть мені...»
- 2) «Допоможіть мені уникнути...»
- 3) «Мені потрібно...» [7]

Водночас клієнти самостійно не можуть сформулювати свої вимоги. Мотиви та способи, вважає Крістенсен, значно складніші, ніж вони можуть описати. Робота, на яку вони наймають, розповідає цілу історію, яку

потрібно дослідити, знайти інсайти та розкрити. Ключові пункти, які потрібно знайти, — це моменти внутрішньої боротьби, важкі компроміси, недосконалий досвід та розчарування. Це має бути повторюваним досвідом, коли клієнти прагнуть змін, але їм не вдається через різні чинники. Те, що з цього повинно виникнути, — це певні сюрпризи: несподівана поведінка чи незвичне використання продукту [7].

Крістенсен також звертає увагу на те, що робота, яку потрібно виконати, не описується прикметниками. Ключовими тут є дієслова та іменники. «Я хочу бути продуктивним студентом» — це не робота, зате «Я хочу писати свої роботи усно, не друкуючи й не редагуючи вручу» є нею [7].

Він також говорить про такі поняття як «Big Hire» і «Small Hire». Перше — це момент покупки, саме це відстежують компанії. Друге — це реальне використання, на яке мало хто звертає увагу. Якщо продукт дійсно виконує роботу, то його не тільки придбають, але й будуть часто використовувати. Себто наймати на роботу знову і знову. Він наводить приклад своєї дружини: є момент, коли вона вирішує купити нову сукню, але вона може її не носити. Найважливіший момент — саме тоді, коли вона вирішить її одягти серед всіх інших варіантів [7].

Розуміння роботи клієнтів повинно викликати у компанії питання, як вона організована, що оцінюється споживачами, які пріоритети у компанії та як люди працюють, щоб розв'язувати проблеми [7].

Тоні Ульвік, ще один з дослідників цієї теорії, називає основні відмінності в тому, що аналізувати потрібно не клієнта чи продукт, а саме «роботу», конкурентами стають не компанії, а рішення, щоб виконати роботу, а сегменти клієнтів тут базуються на різних методах виконання роботи, замість демографічних чи психографічних показниках [8].

Основні принципи цієї теорії за його словами — це:

1. Продукти чи послуги — це інструмент, щоб виконати роботу.

2. Робота передбачає функціональну складову разом з емоційною та соціальною.
3. Увага аналізу повинна бути на роботі
4. Люди шукають продукти або послуги, щоб зробити свою роботу швидше або легше
5. Люди шукають продукти або послуги, щоб зробити свою роботу в одному місці [8]

На питання, чому нові проєкти зазнають невдачі він вказує на два історичні погляди на інновації. Перший — коли в основу лягають ідеї: їх придумують, тестую і тоді перевіряють, наскільки вони ефективні. Другий — в основі насамперед потреби: досліджують потреби клієнта, визначають та придумують вирішення. Коли на перше місце стають ідеї, з'являються недоліки. Наприклад, неможливо відфільтрувати хороші ідеї від поганих, не знаючи потреби, а клієнти не можуть об'єктивно пояснити, які рішення вони очікують. Водночас коли віддають перевагу потребам, необхідно перш за все потрібно розуміти, чим вони є [8].

Фреймворк, який використовує Тоні Ульвік для роботи, має три характеристики:

1. Вона є стабільною і не змінюється з часом
2. Вона не обмежена географічними кордонами
3. Вона не залежить від рішення

Також він наводить основні типи робіт:

1. Основна функціональна робота
2. Пов'язана робота — це додаткові потреби під час основної роботи
3. Емоційні та соціальні роботи — це те, що клієнт хоче відчувати під час та у результаті виконання основної роботи
4. Споживчий ланцюжок — робота, яка підтримує життєвий цикл продукту.

5. Фінансові результати — показники, які використовуються для прийняття рішення [8].

Щоб знайти потреби споживачів, потрібно оцінювати ринок через завдання, які потрібно виконати, а основну роботу — як процес або прогрес. Боб Моеста — третій з найбільших дослідників теорії JTBD — пропонує схему сил, які приводять до змін [9]: поштовх поточної ситуації (Push of Situation), тяга нового вирішення (Magnetism of New Solution), вірність теперішньому (Habit of the Present) та тривога нового рішення (Anxiety of New Solution).

Перші дві — це ті сили, які рухають людину до змін, інші дві — не відпускають і тягнуть назад.

Все починається з того, що людину не влаштовує поточний стан чогось. Вона розуміє, що це вже не працює, а отже з'являється поштовх до зміни. Вона може ще не знати, що саме їй робити, але відчуває, що далі так не можна. Наприклад, людина починає відчувати, що батарея її телефону стає менш потужною, камера втрачає якість, а екран не такий яскравий, як в інших людей. Тоді з'являється поштовх: вона не знає, який телефон вона хоче, але теперішній стан її вже не влаштовує [9].

Може бути, що цього поштовху немає. Можливо, не все так погано, щоб бути незадоволеним. Тоді з'являється друга сила: людина починає уявляти бажане майбутнє після зміни. Наприклад, у неї все ще хороша модель телефону, але ось виходить нова, яка має значно більше і кращі функції. У принципі, людину все влаштовує, але вона не може позбутись думки про те, як вже користується новим телефоном. Її притягує до цієї зміни [9].

На противагу ідеальному майбутньому з'являється і тривога — третя сила. “А що, якщо все не так, як я уявляв?”. Можливо, функції нової моделі смартфона не виправдовують своєї ціни. Можливо, різниці взагалі не буде помітно. Ця сила відвертає людину назад, відмовляючи її від зміни. Навіть уявне майбутнє не справляється із тривоною [9].

Тоді з'являється остання четверта сила — звичка сьогодення. Найкращий приклад для цього — це переїзд. Хоч людина може уявляти ідеальне нове життя у новому помешканні, але водночас їй необхідно зібрати старі речі, докупити нові, знайти час для переїзду, розпакувати все наостанок. Теперішнє життя починає її цілком влаштовувати, вона вже не хоче щось змінювати [9].

Ці сили не є однаковими й не компенсують одна одну. Вони можуть бути спільними в корені, але індивідуальними по важливості для кожного окремого випадку. Щоб визначити кожен з них, потрібно розуміти та говорити з аудиторією свого продукту чи послуги [9].

Саме тому Боб Моеста говорить, що слід починати саме з інтерв'ю. Це для того, щоб зрозуміти різницю між тим, що вони говорять, і тим, що вони роблять, а також — що з ними відбувається або чого вони хочуть. Тоді з'являються причинно-наслідкові механізми. Завдяки якісним інтерв'ю можна побачити поведінку, споживачів. З цього можна почати будувати гіпотези, щоб далі розуміти, як їх підтвердити чи спростувати через більші дослідження. Завдяки цьому можна вирішити, як насправді створити кращий досвід, щоб фактично виконувати роботу [25].

Для цього, як повідомляє Моеста, достатньо навіть провести десять інтерв'ю, які можуть замінити тисячі опитувань. Навіть попри те, що можуть бути 75-100 різних змінних, які призведуть до мільйонів комбінацій, але отримані історії будуть поєднуватись лише певним чином. Цього зрізу буде достатньо, щоб побачити закономірність і знайти роботу [26].

Наостанок, Моеста порівнює свій підхід із підходом Тоні Ульвіка. Він говорить, що для Ульвіка важливий результат, а для нього контекст і результат разом. Він зосереджується на прогресі, якого люди намагаються досягти, а не на спробах створити найкращий продукт. На його думку, люди можуть казати, що хочуть чудового результату, але факт полягає в

тому, що інколи вам потрібно просто дати їм півкроку, щоб досягти прогресу [26].

1.4 Дослідження аудиторії

Всі вищеописані процеси починаються з одного — дослідження аудиторії. Перш за все, це — процес слухання. Воно дає розуміння того, що потрібно членам спільноти та потенційним її учасникам. Воно покаже не тільки, як саме люди приєднуються, але й чому вони це роблять. Якщо немає дослідження, будь-які відповіді на питання — це лише теорії й припущення. Часто докорінно неправильні [10].

Дослідження може показати, чи те, що створює компанія є корисним для споживача або навпаки: знайти проблему чи потребу, яку вона може вирішити. Відгуки, оцінки, рівень задоволення — це також те, що надає результат дослідження. Воно може дозволити уникнути непотрібних та неефективних інвестицій у продукти, які не потрібні споживачам. Навіть саме дослідження несе у собі цінність. Це проста форма взаємодії зі спільнотою, яка дозволяє впливати самим її учасникам [10].

Основними методологіями є кількісне та якісне дослідження. Кількісне є домінантним у соціальних науках. Дослідження числових моделей стосується сукупності стратегій, способів і гіпотез, які використовуються для розуміння різних психологічних, соціальних та економічних процесів. Дані у такому дослідженні можуть бути кількісними, коли респондент вписує своє число, або завчасно визначеним числовим критерієм, коли респондент обирає із запропонованих варіантів. Це допомагає провести статистичний аналіз з масою даних, знайти між ними взаємозв'язки або порівняти дані. Основні методи кількісного дослідження — це опитувальники, експерименти або структуровані спостереження [11].

Отримання певних знань та розуміння соціального світу — це мета кількісного дослідження. Вони використовуються для спостережень за явищами чи подіями, які впливають на окремих людей або групу (статистична вибірка). Кількісні дослідження спираються на дані, які можна виміряти [11].

Якісне дослідження, на відміну від кількісного, використовує словесні дані, а не числові. Воно вивчає явища, в які включаються їх якість, різні прояви, контекст, у якому вони відбуваються або перспективи їх сприйняття. Це відбувається в межах об'єктивного причино-наслідкового ланцюжка. Основне питання, на яке дає відповідь якісне дослідження, — це «Чому?». Метою якісного дослідження є розуміння ідей, почуттів та досвіду різних респондентів для пошуку нових ідей і гіпотез або закономірностей. Для вивчення цього використовують різні системи дослідження: тематичні дослідження, історичний аналіз, аналіз дискурсу тощо [12].

Найбільш поширеними серед цих методологій є онлайн-опитування та інтерв'ю. Перші якнайкраще підходять для швидкого збору інформації серед великої кількості аудиторії. Вони підходять для перевірення гіпотез або допрацювання. Вони не потребують багато часу та ресурсів від людей, які їх проводять. Другі — навпаки: вони вимагають більш детальної роботи та витраченого часу. Зате вони дозволяють зрозуміти, як думають респонденти, чим вони керуються, і допоможуть згенерувати нові ідеї чи пропозиції [10].

Для опитувань важливо, щоб вони були короткими, оскільки існує закономірність, що більше питань — то менше відповідей. Також важливо використовувати закриті питання, які потребують лише вибору однієї або кількох із запропонованих відповідей. Також можна використовувати різні шкали, щоб спростити аналіз. Відкриті питання можна використовувати у випадках, коли немає припущень чи гіпотез щодо варіантів відповідей. Їх буде важче аналізувати, але вони допоможуть знайти більше нюансів та

деталей. Перед запуском таких опитування також потрібно перевірити, чи немає незрозумілих або двозначних питань, які можуть бути неправильно потрактовані респондентами та призвести до хибних відповідей [10].

Також існують фокус-групи. Цей спосіб схожий на проведення інтерв'ю, але з більшою кількістю людей одночасно, що дозволить зекономити час та інші ресурси. Перевагою цього методу також є взаємодія між респондентами, коли вони можуть наштовхувати на більше відповідей один одного. Тут важливо підібрати оптимальну кількість (від 5 до 10), щоб почути думку кожного з респондентів, але водночас не розтягувати значно у часі [10].

Для проведення інтерв'ю чи фокус-груп важливо врахувати кілька важливих пунктів. Перший — мінімальна кількість опитаних людей. Це має бути не менше семи людей, щоб знайти хоч якісь закономірності чи зв'язки. Другий — врахувати, хто саме бере участь. Респонденти мають бути неупередженими щодо своїх відповідей. Також рекомендується завчасно створити невелике опитування для розуміння профілю респондентів, щоб уникнути поганої вибірки. При набору учасників для фокус-групи, яка скоріш за все відбувається наживо, слід врахувати логістику. Також можна запропонувати винагороду як стимул. Наостанок важливо обрати нейтральне місце для зустрічі, але яке водночас має бути зручним для перебування [10].

Для дослідження аудиторії медіа, основними можна вважати такі напрямки питань.

1. Прив'язаність до медіа:
 - a. Як ви дізнались про медіа?
 - b. Що саме вам подобається найбільше?
 - c. Які матеріали ви читаєте найчастіше?
 - d. Які медіа ви читаєте також?
 - e. Що вам найбільше у них запам'яталось?
2. Готовність підтримати медіа фінансово:

- a. Як давно ви слідкуєте за медіа?
 - b. Яка ймовірність, що ви порадите знайомим або друзям?
 - c. Чи підтримуєте фінансово інші організації? Які?
 - d. Яку суму ви витрачаєте у місяць на підтримку організацій?
3. Взаємодія із медіа:
- a. Як ви взаємодієте з медіа?
 - b. Опишіть свій внесок у діяльність медіа
 - c. Що вас спонукає до цього?

Для аналізу отриманих результатів можна виділити наступні категорії, які найбільше використовуються щодо прийняття рішень про продукт:

1. Демографічні дані. Ця категорія дає відповідь на питання, хто є користувачами. Наприклад, це інформація про вік, стать, сімейний статус, дохід чи діяльність. Також важливим є географічні дані: де мешкають, працюють тощо.
2. Поведінка. Це дає розуміння, що роблять читачі. Це може включати, як відповіді з опитування чи інтерв'ю, так і онлайн-дані із соціальних мереж, сайту про взаємодію, охоплення, вподобання тощо.
3. Ставлення. Це дає відповідь на те, що думають користувачі. Це включає і прихильність до бренду, і конкретну взаємодію, і сприйняття інформації [10].

Результати з цих досліджень можна використати для загальної діяльності медіа та стратегії, інформаційних потреб користувачів, а також для створення нових продуктів та послуг.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМПАНІЇ ТА ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Загальна інформація про онлайн-медіа «Свідомі»

Опис діяльності. «Свідомі» — це українське незалежне онлайн-медіа. Воно було засноване Анастасією Бакуліною 16 листопада 2018 року спочатку як Instagram-блог. Тоді розпочиналась передвиборча президентська кампанія та Анастасія зауважила упередженість деяких новинних майданчиків. «Я почала помічати, що медіа мають своїх улюбленців: когось хейтять, когось навпаки. Мені стало лячно за своє покоління. Вони й так не цікавляться новинами, а якщо почнуть щось читати, то будуть упереджені. Я подумала, що це можна змінити» — говорить Анастасія в інтерв'ю [13]. Перед заснуванням Анастасія спочатку розпитала своїх знайомих, як саме вони споживають новини. Хоч кількість опитаних була невеликою, але їй відповіли, що новини бувають нудними, незрозумілими, непривабливими або їх взагалі не читають. Окрім цього для багатьох молодих людей тогорічні вибори могли бути першими у їхньому житті [13].

Зрозумівши проблему, «Свідомі» вирішили публікувати новини у простішій та коротшій формі, аби читачі розуміли, про що йдеться. Вони обрали Instagram як майданчик для свого блогу, оскільки саме там молодь проводила багато часу. Ідея полягала в тому, щоб потенційні читачі, які заклопотані, щоб окремо слідкувати за новинами, могли натрапляти на них у стрічці публікацій серед фото своїх друзів, блогерів чи зірок. Кожна новина супроводжувалась також візуалом, який би привертав увагу.

Медіа до повномасштабного вторгнення працювало у форматі *slow journalism*. *Slow journalism* (або повільне медіа, повільна журналістика) — це концепт журналістики, яка базується на якості, а отже — на глибшому дослідженні та поясненні [14]. На відміну від звичайного медіа, для якого важлива оперативність, повільне чекає на остаточне підтвердження інформації джерелами, робить додатковий аналіз, бере

коментарі й тільки тоді публікує. За таким принципом «Свідомі» публікували п'ять новин на день.

Основним майданчиком до повномасштабного вторгнення, як і сказано раніше, був Instagram. Додатковими — Telegram та Twitter (зараз — соціальна мережа X). Кожен з майданчиків мав свою аудиторію, а отже позиціонуванням і способом подачі інформації. Акаунт у Telegram відрізнявся тим, що там публікувались лише дайджести головних новин кожного вечора, які вели на основну сторінку в Instagram. Акаунт у Twitter вирізнявся використанням мемів до кожної з п'яти новин також з посиланням на основну сторінку.

«Свідомі» на той час були одним з перших українських новинних ресурсів, які публікували новини в Instagram з візуальним супроводом. Редакція працювала повністю на волонтерських засадах, тож коштів на промоцію чи таргетовану рекламу не було. Станом на березень 2020 року сторінка налічувала близько 2000 читачів, а вже на початку лютого 2022 року — 35 тисяч [15].

Згідно з внутрішнім дослідженням, основною аудиторією на той час (кінець 2021 – початок 2022) були читачі 16-23 років. Ця аудиторія навчається та/або паралельно працює. Вони не є платоспроможними, тому не можна розглядати, як джерело підтримки для редакції, однак ця молодь є активною і готова взаємодіяти з медіа. Не дуже розбирається у новинах, але хоче цього.

Інші дві категорії читачів — це аудиторія віком 24-28 та 28-35 років. Перша — закінчила навчання, працює. Значно краще розбирається у новинах. Більш прискіпливо ставиться до «Свідомих», але цінує їх позицію. Також є більш поміркованою. Друга аудиторія — це фахівці креативної та/або ІТ-сфери. Вони значно більше заробляють, тому готові підтримувати редакцію. Але для цього бракує довіри, тому цінують особисте знайомство. Читають не тільки «Свідомих», але й інші медіа.

У жовтні 2020 року «Свідомі» створили сторінку на Patreon. Активно не розвивали, тож станом на початок 2022 року мали лише 107 учасників спільноти на суму 650\$.

Для медіа все змінилось через повномасштабне вторгнення. З повільної журналістики перейшли на оперативну, продовжуючи публікувати новини в Instagram і Telegram. Таким чином вдалось лише за лютий збільшити кількість читачів на першому майданчику до 100 тисяч. Кількість учасників спільноти зросла до 200 вже у березні. Пік росту припав на липень 2022 року. Тоді кількість читачів складала близько 182 тисяч, а спільноти — 292. З того часу в Instagram кількість читачів не змінилась, але на Patreon почала падати.

У вересні 2022 року у медіа з'явився вебсайт, а у січні 2023 — спосіб підтримати фінансово через LiqPay. В той самий час медіа повертається до формату повільної журналістики, оскільки виснаження редакції збільшувалось, а охоплення зменшувалось. В такому форматі «Свідомі» продовжують працювати досі.

Місія, візія, цінності бренду. Місія онлайн-медіа «Свідомі» — це доносити важливі новини у простому та зручному форматі. Візія бренду — онлайн-медіа, де можна знайти ґрунтове пояснення суспільно важливих тем через рубрики: аналітика, розбір ситуації, інтерв'ю, колонки.

Цінності, які відстоює медіа, також відображає редакційна політика[16]:

- *Незалежність.* Свідомі — це незалежне медіа, яке існує шляхом фінансової підтримки читачів та донорів, а також з рекламних матеріалів.
- *Висловлювання позиції редакції.* Редакція залишає за собою право висловити позицію щодо незаконних переслідувань та арештів, посилаючись на законодавство України та права людини, а також щодо дій медійників, які суперечать журналістським стандартам та етичному кодексу.

- *Свобода слова.* Редакція «Свідомі» дотримується стандарту балансу думок, проте не висвітлює ідеї, які суперечать Закону України та можуть бути загрозою суверенітету.
- *Робота з джерелами.* Редакція зберігає анонімність лише у випадку висвітлення особистої людини, якщо їй може загрозувати небезпека у випадку оприлюднення даних (наприклад, людина перебуває на тимчасово окупованій території). В інших випадках наші джерела інформації є публічними.
- *Цінності редакції.* Команда створює матеріали, які просувають цінності нашого медіа, а саме: демократію, права людини, права корінних народів України, суверенітет України, інститут репутації, рівність, верховенство права, свободу.
- *Робота з помилками.* Редакція відповідально ставиться до контенту, який створює. Ми виправляємо будь-які помилки, що помічаємо, та повідомляємо про них читачам.
- *Точність і правдивість важливіші за сенсаційність.* Своїм пріоритетом медіа визначає правдивість інформації, яку подає. Сенсаційність у наших матеріалах не є першочерговою.
- *Реклама.* Весь комерційний контент маркується як співпраця.

Бізнес-модель, в якій працює компанія. Бізнес-процеси в компанії. Починаючи з квітня 2022 року онлайн-медіа «Свідомі» отримують кошти з трьох різних джерел: грантових програм, комерційних співпраць та завдяки спільноті. Близько 90% відсотків складають саме грантова підтримка. По 5% — два інші джерела.

Підтримка від грантових програм не може бути постійно повноцінним джерелом доходу медіа, оскільки суть таких програм у тому, щоб дати підтримку або опору на певний час, щоб медіа далі самостійно виходило на самоокупність. Станом на зараз «Свідомі» не можуть цього досягнути. До того, починаючи з 2023 року, отримувати кошти з таких

програм для медіа, яке позиціонує себе всеукраїнським, стає важче, оскільки все більше програм акцентують свою увагу на локальні медіа, особливо з півдня та сходу України, де редакції перебувають близько до лінії фронту або висвітлюють події на тимчасово окупованих територіях.

У медіа є сформовані сталі партнерства з трьома великими донорами (People in need, UCBI та Prague Civil Society center) на наступних вісім місяців роботи. Водночас дуже складно шукати гранти саме на покриття постійної інституційної діяльності для медіа, адже велика кількість сфокусовані на проєктні варіанти взаємодії з чіткими форматами та темами.

Комерційні співпраці також не є стабільним джерелом доходу редакції. Це відбувається зокрема через те, що медіа дотримується своїх стандартів та цінностей і не дозволяє собі взаємодіяти на комерційній основі з бізнесами, що не відповідають їм.

Підтримка від спільноти є найстабільнішим джерелом доходу, навіть попри свою частку від загальної цифри. Люди, які готові підтримувати медіа, є, але вони постійно змінюються: одні приходять, інші ідуть. Спільнота розвивалась не поступово. Потреба у її менеджменті з'явилась у перші місяці після повномасштабного вторгнення, коли й відбувся найбільший приріст аудиторії. Після липня 2022 року почалось поступове падіння аудиторії спільноти. Воно тривало до кінця літа 2023 року. На Patreon з 292 людей залишилось лише 161, а на LiqPay (який з'явився у січні 2023) — із 62 у квітні до 42 у серпні 2023. Частково вдалось повернути аудиторію у листопаді-грудні 2023, коли редакція святкувала 5-річчя від часу створення, а також написала серію постів з проханням фінансової підтримки. Станом на кінець 2023 року Patreon налічував 190 учасників спільноти, а LiqPay — 107, що в сумі було навіть більшим числом, ніж було учасників у липні 2022 року. На жаль, це був короткостроковий підхід і результат в наступні місяці був вже нижчим.

На додаток, дохід з обох платформ зменшував незалежно від кількості людей у спільноті, що наводить на думку, що платоспроможність людей упала.

Стратегічні наміри. Цілі, які стоять в компанії на наступні 1-3-5 років. Цілі, які були поставлені на початку 2023 року, виявились хибними та недосяжними. Тоді на хвилі позитивної динаміки стояло питання про розширення та масштабування діяльності: створення більшої кількості матеріалів, додаткових продуктів, як от фізичне видання чи подкасти, додавання третьої мови – іспанської. Однак вже зовсім скоро стало зрозуміло, що основна ціль — принаймні знайти фінансування редакції на 2024 та оптимізувати витрати.

Ціль, яка стоїть на 2024 рік, — це знайти принаймні одного інвестора для стабільної фінансової підтримки, який би відповідав цінностям медіа. Також, як наслідок, — продовжити свою діяльність у 2025 році.

Ціль на наступні три роки — це змінити співвідношення джерел доходу: стати менш залежними від грантової підтримки, отримувати більше коштів з комерції та спільноти.

Ціль через п'ять років — це вийти на самоокупність.

Ціль для досягнення завдяки дипломному проєкту. Позитивний результат цього дипломного проєкту — це чітка стратегія розвитку спільноти медіа. Перш за все, слід зрозуміти, чому люди вирішують фінансово підтримати це медіа, чому вони продовжують це роботи протягом певного часу та/або вирішують покинути. На основі цього можна виокремити та створити ціннісну пропозицію для всіх — нових та теперішніх — учасників спільноти. Опісля — побудувати комунікаційну стратегію та втілити її у реальність.

Практичний результат цього дипломного проєкту — позитивна динаміка росту учасників спільноти, відповідно і збільшення частки

фінансування спільнотою серед джерел доходу. Також зменшення кількості учасників, які покидають спільноту.

2.2 Ринок на якому функціонує компанія

Аналіз ринку та конкурентного середовища. Згідно з дослідженням агенції Inmind, яке було проведене на замовлення Internews, «Українські медіа, ставлення та довіра у 2023 р.» українці стали значно менше споживати новинний контент [17].

Це пов'язане з тим, що ситуація на фронті набула більш стабільного стану, а українці повернулися до своєї буденності: особистого життя чи роботи. Це відрізняється від того, як було у 2022 році, коли українці стежили за новинами ледь не цілодобово, а у 2023 вже близько 2-3 годин на день [17].

Згідно з цим же опитуванням, упродовж останніх двох років соціальні мережі як джерело новин продовжують лідирувати серед інших зі значною різницею. У 2023 році 76% українців отримували новини через соцмережі, 41% — через сайти новини, 30% — телебачення, 10% — радіо та 3% — з преси. Схожі показники були й у 2022 році, окрім телебачення: у 2023 споживання продовжувалось зменшуватись [17].

Серед соцмереж Telegram продовжує рости та лідирувати у 2023 році. 72% респондентів отримують новини саме звідти, а також використовують цю соцмережу для спілкування. Далі користування розподілилось наступним чином: Facebook — 19% (25% у 2022), YouTube — 16% (так само у 2022), Viber — 15% (13% у 2022), Instagram — 10% (8% у 2022), TikTok — 5% (1% у 2022) [17].

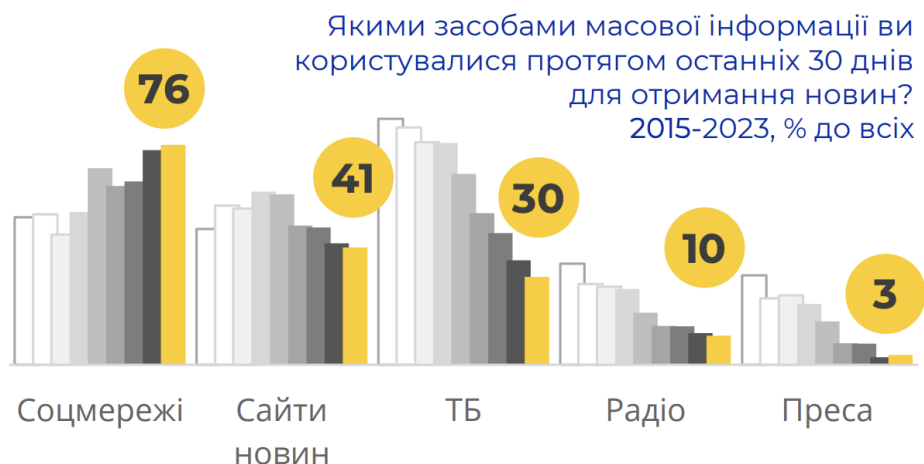


Рис.2.1. Результати дослідження «Українські медіа, ставлення та довіра у 2023 р.» [17]



Рис.2.2. Результати дослідження «Українські медіа, ставлення та довіра у 2023 р.» [17]

За результатами фокус-груп цього ж дослідження, більшість українців менше споживають новини, які пов'язані з війною, оскільки починають звикати до неї. Також більш прискіпливо ставляться до того, яку і скільки інформації вони споживають. Наприклад, перестають читати

ті джерела, які повторюють новини з інших джерел або публікують неперевірену інформацію [17].

Telegram за словами респондентів лідирує як соціальна мережа зокрема через те, що задовольняє дві потреби: отримання новин та спілкування з друзями чи родиною. Щодо новин респондентам важлива їх оперативність, зручність та великому вибору каналів [17].

Попри те, що Instagram респонденти використовують більше для розважального контенту, вони отримують новини в цій соціальній мережі від лідерів думок або друзів, коли ті поширюють їх на свою аудиторію [17].

Наостанок, чверть опитаних респондентів готові платити за доступ до улюбленого медіа в інтернеті, але більшість з цієї частини лише за умови, якщо коштуватиме не дорожче за 60 гривень на місяць. 61% опитаних категорично відмовляють платити за доступ, оскільки будь-яка інформація, навіть якщо вона унікальна, з часом з'являється у безплатному доступі [17].

Основний майданчик онлайн-медіа «Свідомі» — це Instagram. Там і найбільше охоплення (1 мільйон читачів), і найбільша кількість читачів (близько 180 тисяч). Враховуючи, що після початку повномасштабної війни в цій соціальній мережі з'явилося більше медіа, які роблять акцент на креативну подачу новин, саме тут і є найбільш конкурентне середовище.

У категорії незалежних медіа з молодією аудиторією найбільшими конкурентами для медіа можна назвати «Грунт» та «Новини Здорової Людини».

1. «Грунт» — українське незалежне медіа. Воно виникло у перший день повномасштабного вторгнення як Telegram-канал «Україна Оперативно», який відразу зібрав велику аудиторію.

YouTube: 163 тисячі читачів

Twitter: 90 тисяч читачів

Telegram: 138 тисяч читачів

Instagram: 63 тисячі читачів

Основним акцентом цього медіа залишається оперативність і потік новин, а унікальність публікацій відступає на другий план. Зате відмінністю є наявність відеоконтенту на соціальну, історичну та політичну тематику на YouTube-каналі, де тепер найбільша аудиторія.

У медіа є спільнота на кількох різних майданчиках — Patreon та Buy Me a Coffee (200 та 690 учасників відповідно). Основні переваги підтримки медіа — це чат з редакцією та сувенір[18].

2. «Новини Здорової Людини» — це також українське незалежне медіа, працює як підпроект медіа The Ukrainians. Було засноване у 2020 році.

Instagram: 75 тисяч читачів

Telegram: 1700 читачів

Основна ідея спочатку полягала у тому, щоб публікувати кілька позитивних новин на день. Це змінилось зокрема через повномасштабне вторгнення, тому зараз це як і звичайні новини, так і унікальні публікації. Оперативність не є основною.

Спільнота НЗЛ — це загальна спільнота The Ukrainians, яка налічує близько 3000 учасників. Основні переваги спільноти медіа залежать від рівня підтримки. Пропонується як і ексклюзивний контент чи закрита спільнота, так і сувенірна екоторба або журнал [19].

2023 рік видався непротим для українських незалежних медіа. Це сталося зокрема через активнішу фінансову підтримку впродовж першого року повномасштабного вторгнення, що дозволило попри всі складнощі наростити обсяг роботи редакцій. Так, наприклад, про це повідомив засновник проєкту Ukraïner Богдан Логвиненко на своїй сторінці у Facebook [20]. Він написав про те, що у 2022 році їхнє фінансування збільшилось, через що вони збільшили команду, присутність в інших

країнах та кількість контенту в Україні. А вже перед новим 2024 роком не змогли зібрати й половини від потрібної суми. В наступному пості, підбиваючи підсумки, він написав, що якщо не вийде отримати інституційне фінансування, вони скоротять діяльність, чисельність команди та будуть шукати нові моделі для свого сталого існування [20].

Схожа ситуація і в культурного медіа «Лірум». Головний редактор Олексій Бондаренко у листопаді 2023 року написав, що їхня редакція спробувала різні методи залучення фінансування, однак так і не змогла забезпечити його стабільно. Це призвело, що вони вимушені зменшити кількість публікацій [21].

Медіа про дизайн Telegraf та про культуру Gogol Media вирішили відмовитись від сайтів. Редакція Telegraf у жовтні повідомила, що вебсайт ставлять на паузу, зате більше використовуватимуть соціальні мережі [22]. Редакція Gogol Media про закриття сайту не повідомила ніяк.

Аналіз аудиторії. Востаннє дослідження аудиторії медіа було проведене у жовтні 2022 року маркетинговою гільдією «-імо». Вони досліджували і українську, й іноземну аудиторію, яка читає онлайн-медіа «Свідомі».

Про українськомовну аудиторію:

- *Аудиторія стала дорослішою.* У листопаді 2021 найбільшою часткою аудиторії були читачі віком 18-23 років — 49%, але у жовтні 2022 їхня частка зменшила до 34%. Натомість тепер найбільша частка аудиторії (41%) у віці 24-35 років. Решта вікових сегментів розподілились наступним чином: до 18 років — 16%, 35-50 років — 7%, 50+ років — 1%.
- *Географія читання розширилась.* У 2021 переважна більшість читачів була зі Львова та Києва, потенційними регіонами зростання був схід і південь країни. Через повномасштабне вторгнення окрім нових областей додалися і країни: близько

23% респондентів — українці за кордоном/діаспора (США, Канада, Італія, Польща, Німеччина, Нідерланди).

- *Професії.* Найбільша частка людей серед аудиторії дотичні до освіти — 44% навчаються або викладають (проти 49% у листопаді 2021). Далі — ІТ та креативна сфера.
- *Мультиплатформність.* У листопаді 2021 38% читачів стежили за медіа на кількох платформах, переважно в Instagram. Станом на жовтень 2022 тенденція збереглась, але Instagram (87%) та Telegram (48%) сильно вирвалися вперед. По 8% аудиторії переглядають сайт та Twitter (тепер — X).
- *Запит на розширення тематики.* Читачі віддають перевагу споживати всю інформацію в одному місці, а не підписуватись на багато різних каналів. Є запит на культуру, аналітику та власний контент від Свідомих: інтерв'ю з експертами та розвідки, які б хоч якось дозволяли розуміти примарне майбутнє.
- *Окремий запит від українців, які виїхали.* Вони відчують відірваність від контексту. Не розуміють, як реально зараз в Україні: не перебуваючи безпосередньо у центрі подій, вони коливаються від «усе добре» до «усе погано».

Детальніше про аудиторію:

- *24-35 років.* Цінують «Свідомих» за те, що новини публікуються коротко та по суті, з першоджерелом та естетичним дизайном. Вдячні за те, що медіа має англomовну версію та зрозуміло пояснюють складні теми. Окремо відзначають актуальність новин, відсутність «клікбейту» та незалежність. Ця аудиторія не є злопам'ятною: можуть пригадати лише граматичні помилки або недостатню модерацію. Для них поняття «свідомий» — це, як їхній друг або знайомий: небайдужий, сортує сміття, підписує петиції тощо.

«Я підписалась, бо багато хто репостив, але ще й через назву. Бо мені це близько. Я знаю, що це суб'єктивно, але здалось, що це про мою бульбашку»

- *18-23 років.* Дещо схожа на попередню аудиторія, вони також цінують чіткість, неупередженість, першоджерела та відсутність «клікбейтних» заголовків. Окремо відзначають, що це також молода команда, вдячні за визнання помилок, подобається формат.

Більш злопам'ятна аудиторія: пам'ятають і чітко можуть назвати всі найбільші помилки редакції.

«За той час, що читаю Свідомих, структурованість контенту стала приємна, є власний крутий стиль. Я буду готовий їх фінансувати, якщо розумітиму, що кошти підуть на якісні фото, редактуру. Не хочеться платити за ту саму новину, яку тобі швидше в телеграмі хтось перекине».

- *до 18 років.* Цінують ті ж самі ключові моменти: проукраїнську позицію, правдивість інформації, хороше візуальне оформлення та пояснення складного. Не пам'ятають негативних моментів, але відчули наплив великої інформації та контенту.

«Мені дуже подобається назва — по-перше. По-друге, оперативне і зрозуміле надання новин. І гарний інтерфейс».

«Свідомі максимально українізовані і давно мають чітку позицію; гарно подають новини, які приємно читати; часто вигадують щось нове і цікаве».

Додатково в той час були опитані люди, що фінансово підтримують медіа. Згідно з короткими висновками маркетингової гільдії, вони це роблять лише для того, щоб підтримувати «Свідомі». Додатково їх нічого не приваблює з того, що пропонується. Наприклад, не бачать сенсу у чаті спільноти, якщо там нема вищої мети.

2.3 Бренд і позиціонування

Суть бренду. Онлайн-медіа «Свідомі» за час свого існування кілька разів змінювало як і формат, так і позиціонування. Від самого початку ідея закладалась у тому, щоб не тільки показувати, що відбувається, але і пояснювати, чому і як це відбувається. «Свідомі» — це медіа, яке допомагає зрозуміти складні речі. Повномасштабна війна змінила це, тож з 24 лютого 2022 року редакція змістила акцент більше на транслявання всього, що відбувається в Україні. 1 листопада 2023 медіа перейшло на попередній формат, а у квітні 2024 року повністю відмовилось від новин. «Свідомі» знову повернулись до первісної ідеї.

Обіцянка бренду. Спочатку ідею відображав слоган «Чорним по білому», який означає принциповість медіа і правдивість інформації. З 1 листопада 2023 основним слоганом є «Досліджуємо сенси», який означає про глибший аналіз, ґрунтовніші дослідження, а не лише поверхневі публікації. Медіа ставить за мету давати відповіді на суспільні, політичні, історичні та культурні питання та пояснювати читачам складні речі.

Цінності бренду. Для цього медіа в першу чергу важливо залишатися незалежними. Відсутність зовнішнього впливу на редакційну політику — саме цю цінність найбільш важливо показати. Не менш важливим є перевага достовірності над сенсаційністю. Медіа не спішить із публікацією, тож це дозволяє краще підготувати матеріал і не визнавати провини, якщо він виявиться неправдивим.

Раціональна перевага. Публікації медіа «Свідомі» побудовані таким чином, щоб їх було зручно, легко та цікаво читати. Основний майданчик — це Instagram, яким читачі активно користуються зокрема для особистих потреб, тож немає потреби шукати новини деінде: вони з'являються у зручному місці. Великий акцент редакція робить на візуальний стиль та зрозумілість тексту. Ці дві речі сильно пов'язані між собою, оскільки привабливий дизайн тримає увагу та зацікавлює,

розбавляючи текст, а сам текст робить сприйняття важливої інформації ще простішим. В Instagram немає повного тексту, а лише найважливіші частини, що також спрощує споживання. Для тих, хто хоче швидко прочитати, — публікації в Instagram, а кому важлива вся інформація може перейти на сайт, де вона розміщена.

Емоційна перевага. Медіа «Свідомі» ненав'язливо тримає читача в курсі усіх найважливіших подій. Це дозволяє читачу відчувати себе обізнаним в актуальній ситуації, не заглиблюючись сильно в деталі. Читач знає, що він отримує повністю правдиву інформацію за короткий час споживання.

Характер бренду. Медіа хоче бути дружнім до свого читача, бути наставником або помічником. «Свідомі» не є вище свого читача, а знаходиться на одному рівні, що дозволяє комунікувати теж однаково. Читач знає, що може звернути із питанням або по допомогу, на що медіа відповість. Медіа не хоче повчати чи строго подавати інформацію, а лише розказувати та підказувати, скеровувати у правильному напрямку.

Тон бренду. Всі публікації у медіа написані з дотриманням журналістських стандартів та правил української мови. Це важливо для редакції, щоб залишатись на одному рівні з іншими авторитетними медіа. Водночас комунікація у приватних повідомленнях із читачами менш строга чи офіційна. Редакція у комунікації ставиться із повагою до свого читача.

Зовсім іншою є комунікації у спільноті. Там зберігається дружній тон і розмовна мова.

2.4 Маркетинг мікс медіа

Продукт:

1. *Символіка бренду.* Медіа використовує ім'я «Свідомі». Воно відноситься і до редакції, і до читачів: перші свідомі того, що продукують, другі — що споживають. Всі слідкують за тим, що відбувається в їхній країні й хочуть бути активно залученими

або обізнаними.

Логотип медіа — це логонапис, набраний шрифтом Almaz, українських авторів Кирила Ткачова та Сергія Макаренка. Для медіа було важливим вибрати шрифт саме вітчизняного виробництва.

Весь фірмовий стиль базується на цьому ж таки шрифті, оскільки він має доволі характерні та впізнавані форми літер. Фірмовими кольорами до повномасштабного вторгнення були білий та чорний, що відповідало слогану «Чорним по білому». Зараз це «глибокий синій», який символізує теперішній слоган «Досліджуємо сенси», іншими словами — копаємо глибше. Він використовується у візуалах, не пов'язаних безпосередньо із новинними публікаціями.

Кожен матеріал, якщо він не є серійний, має свій унікальний візуальний сторітелінг, який підсилює текст до нього. Кольори, зображення тощо підбираються під кожен текст індивідуально. Незмінним залишається лише шрифт.

Серійні публікації мають теж окремий стиль, залежно від тематики. Він зберігається від публікації до публікації.

Вибір такого фірмового стилю дозволяє підлаштовуватись під будь-які матеріали. Зокрема це стосується партнерських або комерційних співпраць, коли використовується чужий візуальний стиль, але зберігається впізнаваний шрифт.

2. *Функціонал продукту.* Основний акцент онлайн-медіа «Свідомі» робить на візуальний продукт в Instagram. Будь-який споживач, який натрапляє на публікацію медіа, отримує перше враження саме з візуального оформлення. Дизайн має посилювати написаний текст до матеріалу, що і дає йому перевагу. Це призводить до більшого охоплення через взаємодію та поширення.

3. *Якість продукту*. Рівень якості публікацій сформований самим ринком авторитетних та/або незалежних медіа. Належно опрацьований матеріал, використання професійної мови, відсутність помилок — все це викликає довіру у читачів. Читачі також відмічають відсутність маніпуляцій, емоційного тексту (якщо це не свідчення людей, де це передбачає формат), правдивість і цитування високоякісних джерел тощо. Не менш важливим для читачів, знову ж таки є візуальна привабливість публікацій. Вони хочуть, щоб і їм було приємно читати, і можна було поділитись зі своїми читачами у соцмережі також.
4. *Зовнішній вигляд*. Стиль публікацій онлайн-медіа «Свідомі» нагадує журнал у цифровому форматі. Візуальне оформлення супроводжується стриманим і зручним шрифтом. Використання великої кількості професійних фотографій також є характерним для цього медіа.

З цього стилю виокремлюються подкасти, які переважно оформленні в ілюстративному вигляді. Ілюстрації дозволяють зробити їх більш унікальними та вирізняти серед інших.

Відрізняється також і візуальний стиль спільноти медіа. Там використовується градієнтний синій, як основний колір, а також зовсім інший шрифт, який відповідає характеру спільноти. Також як додатковий елемент там використовуються ілюстрації.
5. *Варіативність продукту*. Онлайн-медіа «Свідомі» пропонує великий спектр публікацій на різну тематику: суспільно-політичні теми, історичні, культурні та розважальні. Матеріали поділяються за рубрикою. Аналітика — детальний матеріал на будь-яку тему з передісторією, поточною ситуацією та поясненням; часто супроводжується коментарями експертів. Розбір ситуації — матеріал, що розкриває найважливішу

новину поточного дня або тижня; він надає важливий контекст для її розуміння та пояснення; може супроводжуватись коментарями експертів. Інтерв'ю — розмови із непересічними людьми, експертами, представники різних організацій або груп, які впливають або формують порядок денний в Україні. Колонки — особистий погляд людей, зокрема згаданих у попередній рубриці. Співпраці — партнерські дописи на різну тематику. Підбірки — матеріали з рекомендаціями за категоріями з коротким описом. Також щовечора публікується рубрика під назвою «Фото дня» з найважливішою на думку редакції фотографією. Всі дописи публікуються в основному на сайті та Instagram, де найбільша аудиторія.

Ціна. Про ціну для онлайн-медіа «Свідомі» можна говорити у двох контекстах: комерційні співпраці та спільнота навколо медіа.

1. *Цінова стратегія.* «Свідомі» використовують стратегію нейтральної ціни (Follow). Формуючи ціну для комерційних співпраць, редакція виходила з середньої ціни на ринку для медіа зі схожими охопленням, цільовою аудиторією тощо. Те саме стосується і формування рівнів фінансової підтримки у спільноті. За основу були взяті схожі медійні спільноти.

Редакція вважає, що ключовим є цінності, а не ціна.

2. *Ціноутворення.* Вартість комерційних публікацій залежить від їх типу. Мінімальна вартість — за формат інстаграм-історій (stories), які вартують 500\$. Тут редакція займається адаптацією новини чи пресрелізу під цей формат і створює серію креативних інстаграм-історій. Наступний у категорії PR-матеріал (700-800\$), який передбачає створення публікації на основі комерційного тексту/пресрелізу, редагування та створення дизайну. Далі ідуть «експлейнер» та «лонгвід»: перший (850-950\$) передбачає авторський текст на актуальну

тему з редагуванням та дизайном, другий (900-1000\$) — аналітичний матеріал, репортаж чи інтерв'ю з великою кількістю самостійної роботи чи збору інформації, редагуванням та дизайном. Наостанок — спецпроект (від 1000\$), який передбачає індивідуальний підхід до створення серійних публікацій. Окремо оцінюється робота з подкастами: від 200\$ за рекламну інтеграцію та від 2000\$ за сезон подкасту під ключ.

Місце. Основним майданчиком для онлайн-медіа «Свідомі» залишається Instagram. Саме під нього заточується вся робота. Окрім цього повна текстова версія матеріалу публікується на сайті, оскільки Instagram має обмеження.

1. *Ринок.* Новини публікуються з основним акцентом на українську аудиторію, але також є англійська версія для іноземної аудиторії. Це країни, в якій перебуває українська діаспора або біженці, оскільки вони часто поширюють ці матеріали серед своїх іноземних друзів та знайомих.

Подкасти, які хоч не є основним продуктом медіа, але теж мають свою аудиторію. Наприклад, англійський подкаст про війну в Україні вийшов на ринок країн, які межують з Росією. Саме там була найбільша аудиторія. А подкаст про деколонізацію слухали не тільки в Україні, але й також був популярний в колишніх країнах СРСР (попри те, що він україномовний).

2. *Канали дистрибуції.* Основні канали — це вебсайт та соцмережі. Серед соцмереж, як вже було сказано, можна виділити Instagram. Іншими є також Telegram, Facebook та X (Twitter). Окрім цього подкасти публікуються на усіх аудіо-платформах: Apple Podcasts, Spotify, YouTube та Google

Podcasts, а також на українських майданчиках Megogo, Абук та NV.

3. *Вид дистрибуції.* Оскільки продукт безкоштовний, його дистрибуція є відкритою та необмеженою. Винятком є спецматеріали для учасників закритої спільноти.
4. *Умови дистрибуції.* Оскільки це цифровий продукт, можна врахувати зручність. Наприклад, публікації в Instagram можна побачити та прочитати в основній стрічці, не виходячи за межі соцмережі. А на вебсайті основний акцент на відсутність рекламних банерів та інших елементів, які заважають чи відволікають користувача від продукту.

Просування.

1. *Стратегії просування.* За більшість часу існування медіа «Свідомі» майже не використовували рекламні публікації чи таргетовану рекламу. Винятками були декілька короткочасних кампаній з просування окремих спецпроектів. Вся аудиторія медіа — люди, які підписались через поширення іншими людьми або через партнерські дописи з іншими організаціями. Редакція віддає перевагу взаємному поширенню контенту або спільному його створенню. Раніше, до повномасштабного вторгнення, це були співпраці з іншими тематичними або освітніми блогами, а зараз — з іншими медіа або організаціями. Наприклад, зараз така безоплатна співпраця є із медіа «Бігус ІНФО» та освітнім проектом «Бережи Себе». Завдяки цьому аудиторія збільшується та обмінюється в кожній зі сторін.
2. *Цільові значення знання, споживання та лояльності бренду.* На жаль, даних щодо знання та лояльності бренду станом на зараз немає. Дослідження на цю тему не проводилось ніколи. Єдиним показником лояльності можна вказати, що близько

35% людей, які почали фінансово підтримувати медіа у перший рік, підтримують і досі.

3. *Участь в спеціалізованих подіях.* Команду медіа «Свідомі» часто запрошують бути спікерами або учасниками на різних подіях. Наприклад, участь у панельній дискусії під час XVI Національної ЛГБТІК конференції України про визначення критерії гомофобії і трансфобії для медіа та участь у панельній дискусії організованій Міжнародною організацією з міграції ООН про висвітлення медіа тем щодо ментального здоров'я. Також були учасниками форумів та конференцій «Редколегія.Мітап», Donbas Media Forum, Media Development Day, Bucha Journalism Conference, Форум «Обриси майбутнього».
 4. *Канали комунікації, через які планується контактувати зі споживачем.* Через специфіку роботи, канали дистрибуції і комунікації є одними й тими ж. Це стосується усіх соціальних мереж, які використовує медіа. Окремо можна додати email-розсилки, які використовуються для комунікації зі теперішніми та колишніми учасниками спільноти, та чат спільноти, де окрім учасників є і редакція медіа. Що перше, що друге активно використовується.
 5. *Стратегія PR і event-маркетинг.* Медіа «Свідомі» було партнером не однієї події. Наприклад, партнерами фестивалів «Молодвіж», «Книжковий Арсенал», «Книжкова Країна», «Молодість», «DocuDays» та «KyivBookFest».
- Також медіа організувало свої тематичні події. Наприклад, найбільшою такою подією став форум «Спитай медіа: цензура, довіра та все про роботу редакції». У ньому брали участь представники національних і локальних ЗМІ, блогери, журналісти та просто учасники, яким цікаво було послухати

про роботу різних медіа. Загалом за два дні форум відвідало близько 200 людей. Також медіа організувало живий запис подкасту разом зі слухачами у Києві та Львові, де кожна з подій відвідало близько 50 людей.

РОЗДІЛ 3. ОПИС ПРОБЛЕМИ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ АУДИТОРІЇ

3.1 Проблема для вирішення

Основний виклик у роботі зі спільнотою — це відсутність стратегії для її розвитку. Наприклад, на графіку з платформи Patreon, яка є одним з двох способів щомісячної пожертви, можна побачити падіння, як і в кількості учасників, так і в кількості отриманих внесків.



Рис.3.1. Динаміка кількості учасників спільноти за весь час її існування на Patreon [знімок екрана зі сторінки медіа на Patreon]



Рис.3.2. Динаміка кількості внесків зі спільноти на Patreon за весь час її існування (у доларах) [знімок екрана зі сторінки медіа на Patreon]

Для контексту: аномальний ріст у липні 2022 та 2023 років пов'язаний із щорічним внеском на 1000\$ від однієї людини. Ріст у кінці 2023 року пов'язаний із днем народження онлайн-медіа «Свідомі» та

передноворічним дописом із проханням підтримати редакцію фінансово. На обидві події відгукнулись люди, однак, як бачимо, не надовго.

Трохи інакший має вигляд кількість підписників на платформі LiqPay. Тут видно два моменти росту: перший — наслідок бойкотування платформи Patreon через блокування акаунту активіста Сергія Стерненка, другий – наслідок двох подій, описаних вище у контексті динаміки Patreon.

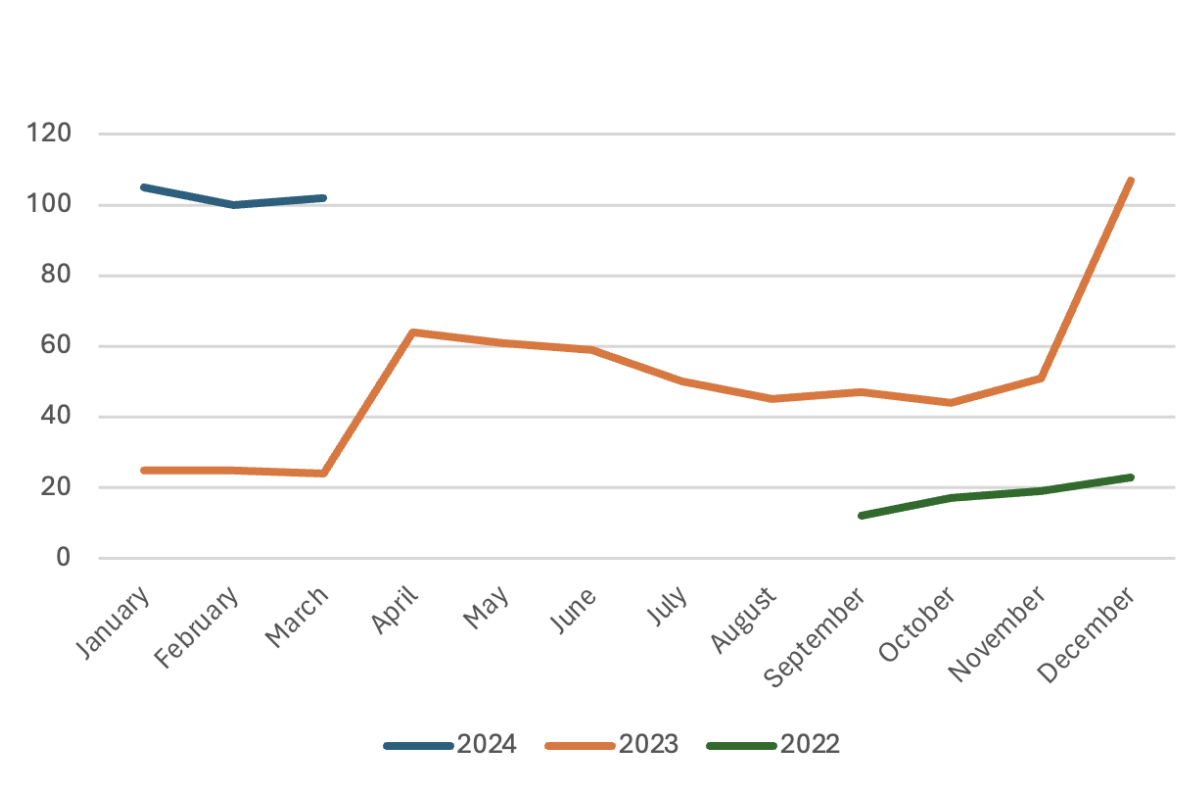


Рис.3.3. Динаміка кількості учасників спільноти за весь час її існування на LiqPay [складено автором на основі даних з LiqPay]

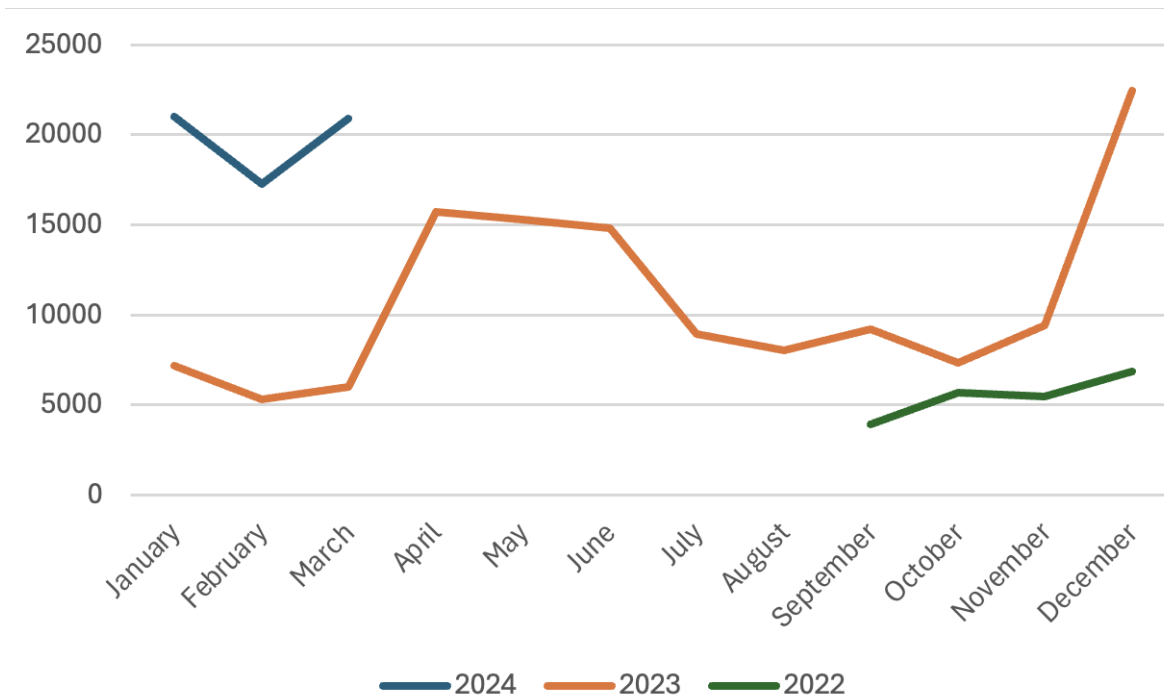


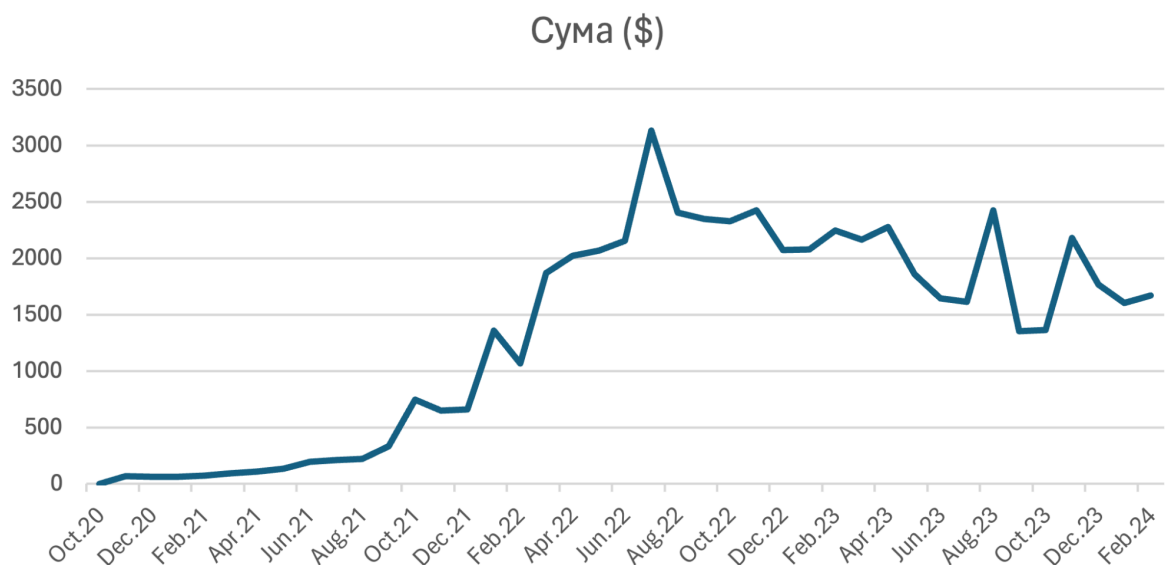
Рис.3.4. Динаміка кількості доходів зі спільноти на LiqPay за весь час її існування (у гривнях) [складено автором на основі даних з LiqPay]

Якщо підсумувати ці показники в один графік, можна помітити, що найбільший ріст учасників на обох платформах відбувся лише на початку 2022 року, далі показники знаходяться відносно на одному рівні. Перше суттєве падіння відбулось навесні 2023 року та тривало до осені того ж року.

З іншого боку, на графіку доходу видно дещо іншу динаміку. Якщо рахувати гривневий дохід з LiqPay у долари за курсом, що був у той період, та відкинути аномалії (одноразовий платіж на 1000 доларів у липні 2022 року та серпня 2023), можна помітити, що падіння у коштах відбувається суттєвіше, ніж в учасниках. Це пов'язане зокрема з тим, що люди вирішують не повністю перестати робити внески, а зменшити їхню суму. Зокрема це видно по співвідношенню показників 2023 і 2024 років.



*Рис.3.5. Динаміка кількості учасників спільноти за весь час її існування
[складено автором на основі даних з Patreon та LiqPay]*



*Рис.3.6. Динаміка кількості доходів зі спільноти за весь час її існування
[складено автором на основі даних з Patreon та LiqPay]*

З цих графіків виникає логічне питання: як дані фінансової підтримки пов'язані із кількістю читачів онлайн-медіа «Свідомі»? Чи є тут закономірність? Чи впливають зміни в одних показниках на інші?

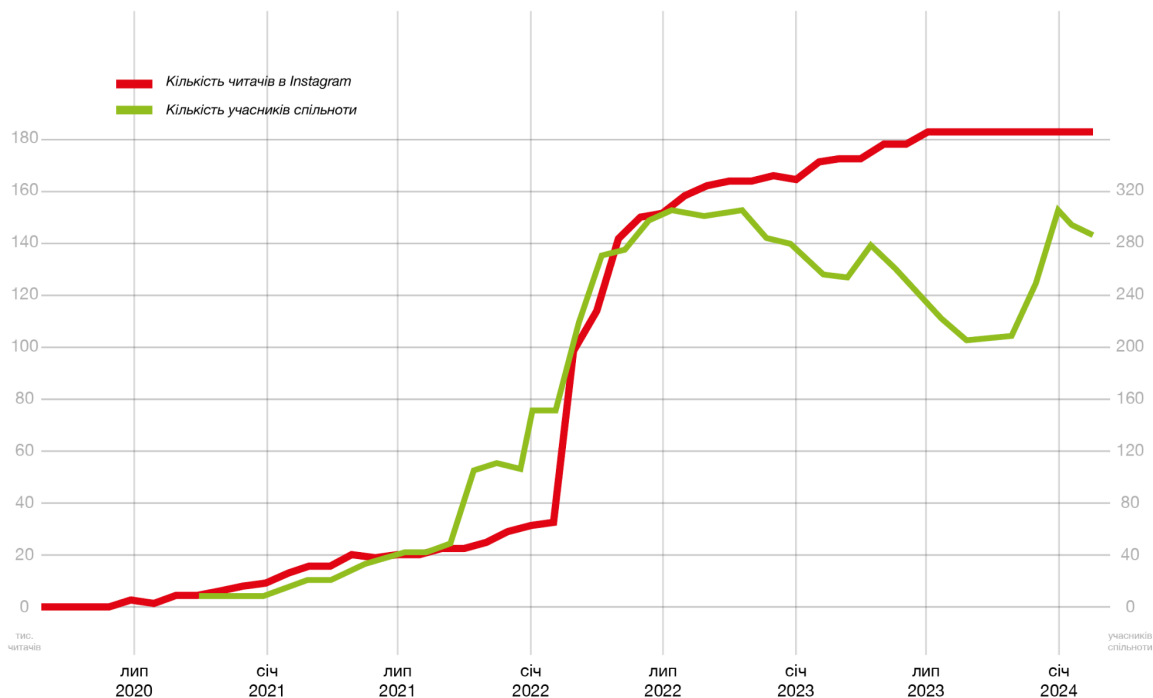


Рис.3.7. Кореляція між динаміками кількості учасників у спільноті та читачів в Instagram [складено автором на основі даних із ресурсу SocialBlade [15] та сторінки на Patreon і LiqPay]

Якщо подивитись на зміну динаміки, можна зауважити, що з серпня кількість учасників спільноти починає знижуватись відносно кількості читачів на сторінці в Instagram.

Виходячи з вищенаведеної інформації, можна зробити висновок, що стратегії з розвитку спільноти немає, а її ріст відбувся здебільшого стихійно. Як от наприкінці 2023 року, коли медіа опублікувало допис з проханням фінансової підтримки.

3.2 Інструмент для вирішення

Основним інструментом для цього дослідження через низку причин є Jobs-to-be-done. Перш за все, найголовніша з них — це те, що за всі роки існування спільноти не було жодної спроби поговорити з її учасниками, щоб зрозуміти, що ними керує при рішенні підтримувати чи не підтримувати. У редакції немає відповідей на наступні основні питання:

1. Чому люди вирішили підтримувати медіа?
2. Чому вони обрали саме онлайн-медіа «Свідомі»?
3. Чому вони продовжують або перестали підтримувати медіа?

Наступна причина — це те, що переваги для учасників спільноти, які редакція обіцяє на початку підтримки, не працюють або їх взагалі немає. Зокрема активність на сторінці Patreon, де публікуються дописи для спільноти, та у чаті, де присутні і учасники, і редакція, майже відсутня.

Наостанок немає розуміння, хто є учасниками спільноти. Який їх вік, звідки вони, чим займаються, що любляють тощо. Редакція дуже рідко йде на комунікацію, знайомства як такого не було, опитувань — також.

3.3 Перший етап дослідження — глибинні інтерв'ю

Першим ключовим етапом було проведення 12 глибинних інтерв'ю. Десять з них — з теперішніми учасниками спільноти, два інші — з колишніми. Респонденти для цих інтерв'ю зголосились самі, це була їх максимальна кількість.

Метод відбору за допомогою розсилки кількох листів на електронну пошту усіх учасників (теперішніх і колишніх) та повідомлення у чаті спільноти (тільки теперішні).

Електронні листи відкривали 60-65% з 480 отримувачів, однак зголосились лише дванадцять. Також була запропонована винагорода за ці інтерв'ю, однак належним чином не дала результатів.

Попри це, зголошені респонденти були достатньо різноманітними для проведення інтерв'ю:

- *Вік: 20-35.*
- *Локація: переважно Львів або Київ.*
- *сфера: культурна, освітня або ІТ.*
- *статус: навчається і працює або лише працює*
- *сума внесків: 100-500 грн*

- платформа внесків: 60% через Patreon, 40% через LiqPay.
- час перебування у спільноті: з часу заснування спільноти, з початку повномасштабної війни, з останнього заклику від редакції (листопад-грудень 2023, коли було день народження media і публікація з проханням фінансової підтримки)

3.4 Висновки з інтерв'ю

В контексті Jobs-to-be-done можна поділити відповіді на дві категорії: ті, які платять суто за контент, і ті, які очікують чогось більше. Для першої категорії можна зробити наступні висновки.

1. **Push:** більшості респондентів важлива якість їхнього інфополя.

Наприклад, можна навести таких декілька цитат:

- «Бракує в першу чергу в інстаграмі, коли є ціла купа голосів і має бути той, який має проукраїнську адекватну позицію і подається в такому форматі, який легко і просто зчитується молодого аудиторією. Мені здається, що це класна ніша, і тому мені хочеться, щоб Свідомим це вдавалося.»
- «Тут я вирішила, що не хочу, щоб це пропадало з інфополя мого. Я хочу, щоб там далі якесь розвивалося, щось відбувалося»

2. **Pull:** мати перевагу у своєму колі чи середовищі, отримувати самому з цього вигоду. Наприклад, можна навести таких декілька цитат:

- «Це був як, наприклад, один з важелів, коли я говорив з друзями, коли вони дивляться чи читають щось дивне»
- «Напевно, після громадської діяльності у мене з'явилося бажання змінювати світ навколо себе на краще, в локальному сенсі. Є люди, які це роблять, і я хочу підтримати їх. Я хочу підтримати їх і це такий спосіб.»

3. Habit: більшість респондентів вірили, що медіа може впоратись і без них. Наприклад, можна навести таких декілька цитат:

a. «Я знала про це і раніше, просто раніше якось для мене воно не було настільки гострим чи актуальним.»

b. «Мені здається, я знав про це рік. І як тільки в мене з'явилась можливість, тобто я знову побачив якесь нагадування, почав підтримувати»

4. Anxiety: зупиняє невпевненість у своєму фінансовому становищі. Наприклад, можна навести таких декілька цитат:

a. «Хотілося б підтримувати всіх, кого я споживаю. Кожне медіа, кожного блогера контенту, який мені подобається. Але теж розумію, що це може бути вагомою часткою бюджету.»

b. «Раніше підтримував «Свідомі», а зараз вибрав лише Tember Blanche. Поки не сильно багато коштів, щоб підтримувати різних. Типу, в планах є, але це вже як буде стабільна робота.»

Для другої категорії — наступні висновки.

5. Push: хвилює те, що відбувається зараз навколо. Підтримка медіа — це заспокоювання себе. Наприклад, можна навести таких декілька цитат:

a. «Я вважаю, що інформаційний простір теж треба підтримувати, бо це дуже важливо, бо я це відчуваю на собі, як ми там трохи програємо на міжнародній арені.»

b. «І через місяць-два ти від цього все втомлюєшся, очевидно, і лишається тільки якийсь правильно вибраний канал, для щоденного споживання новин були це були Свідомі»

с. *«Це внутрішнє погладжування себе, що я молодець, я доначу для свого маленького еґо всередині. Закривається ця потреба давати якусь суспільну користь»*

6. Pull: можливість взаємодіяти із редакцією, теж впливати та робити свій внесок. Наприклад, можна навести таких декілька цитат:

а. *«Я хотіла писати для Свідомих колонки або щось таке на теми, які мені цікаві»*

б. *«Ну, якщо так подумати, то, мабуть, я була б більш готова на офлайн-зустріч зі спільнотою Свідомих, ніж The Ukrainians. Навіть просто той факт, скажімо — ілюзія присутності: не обов'язково ти там щось робиш, але завдяки цьому ти відчуваєш себе ближче до команди.»*

с. *«Я в спільнотах прагну спілкування, мережування, контактів, і тому небагато таких спільнот пропонують, і якщо є, то я долучаюся.»*

7. Habit (залишається незмінним, хоча інші респонденти): більшість респондентів вірили, що медіа може впоратись і без них. Наприклад, можна навести таких декілька цитат:

а. *«Бо минулого року в мене було стажування в Штатах 4 місяці, і дуже відчулась там, що не вистачає нашого контексту. Я тоді виписувала тих, у кого є англomовна версія, різні-різні медіа і проєкти. Я їх виписала собі в той список для них, а потім подумала, що мені треба когось із них підтримувати.»*

б. *«Мені здається, що я дізналася ще десь за пару місяців до того, як підписалася.»*

8. Anxiety: для більшості респондентів найскладнішим лишаються способи та платформи підтримки. Наприклад, можна навести таких декілька цитат:

a. «Немає доступу до акаунту»

b. «Не пам'ятаю, на що я підписана»

c. «Патреон не хотів, не приймав мою підписку чомусь»

Не менш важливими для медіа є наступні думки респондентів.

1. Для більшості це перша або єдина спільнота. Коли ставились питання про те, кого або що вони також підтримують, респонденти згадували або військові збори, або ще якусь благодійність. Формат спільноти як такий для багатьох з них був першим досвідом або єдиним. Для тих, у кого єдиний, мається на увазі, що раніше вони також перебували в інших спільноти, але покинули їх через різні причини.

a. «Крім вас я, здається, що нікого не підтримую. А окрім медіа, підтримую військові збори зараз очевидно, і притулки для тварин.»

2. Більшість респондентів знають когось особистоз команди.

Коли в респондентів запитали, звідки вони вперше дізнались про медіа, майже всі відповіді поділились на дві частини: перша — дізнались від своїх друзів, які працюють у медіа «Свідомі», або просто познайомились з кимось із команди; друга — побачили публікації, коли їхні друзі поширювали у своїх соціальних мережах. У першому випадку саме комунікації з цими людьми дала розуміння, як саме працює медіа та чому воно потребує підтримки. Окрім цього, кілька респондентів згадали, що вони знають когось із інших учасників спільноти.

а. «Маю уявлення про медіа через особисте знайомство. Бачила якісь деталі у Юлі. Зрозуміла, що це — не великий телеканал, а маленька команда. Коли додалась до чату спільноти, переконалась, що це так і є: невеличкий проєкт, який драйвлять люди»

3. Для більшості фінансовий внесок на медіа — це плата за контент. Коли респондентам ставили питання, що означає для них ця підтримка, більшість згадували про оплату за вартісний контент, який вони споживають або хочуть, щоб споживали інші. Вони також згадували, що не очікують чогось натомість за ці кошти, для них просто важливо, щоб медіа продовжувало функціонувати.

а. «Це як звична річ, наприклад, підписка на YouTube Premium. Я не досліджував, які там переваги, моєю метою було просто підтримати якісний медіа-контент для свого інфополя»

4. Більшість як мінімум раз згадали про зустрічі. Під час різних питань респонденти згадували про зустрічі з іншими учасниками або редакцію. Це могло стосуватись і попередніх схожих досвідів перебувань у спільноті. Також це було сказано у контексті, що їм важливо знати, кого саме вони підтримують і з ким саме вони знаходяться у цій спільноті. Багато з них сказали, що саме назва «спільнота» краще буде відображати суть, якщо буде більше знайомств у ній. Цей висновок також переплітається з одним із попередніх про особистий контакт з редакцією.

а. «Зараз це відчуття сильно змінилось, і навпаки відчувається оця якась самотність, незрозумілість того, що робити. І от якась така спільнота людей, ну це завжди дуже круто, хоча це дуже складно будувати, але

зробити таке, це прям дуже-дуже кльово. Якись такі штуки, які дають можливість поспілкуватися з людьми»

3.5 Розуміння поняття «спільнота»

Одним з ключових питань в першому етапі дослідження було те, як розуміють поняття «спільнота» читачі, які підтримують медіа. А також порівняти його із розуміннями у керівництва медіа.

СЕО «Свідомі» Анастасія Бакуліна вважає, що формувати спільноту потрібно в першу чергу для того, щоб тримати зв'язок з її учасниками, а отже — прослідкувати, які потреби змінюються в аудиторії, як вона зростає та розвивається. На відміну від проведення досліджень аудиторії з певною періодичністю, контакт з учасниками спільноти є постійним і безпосереднім, що є також важливим. Анастасія звертає на це окремо увагу, оскільки таким чином формується міцніший зв'язок та лояльність до бренду.

Спільнота, на її думку, може бути важливою і корисною для учасників також. Наприклад, вони можуть знайти однодумців, попросити допомоги або долучитись до створення самих матеріалів. Редакція в таких випадках завжди відкрита до своїх читачів, тому це, як вважає Анастасія, є «win-win» ситуацією для обох сторін. Але щонайважливіше — це потрібно донести до самих читачів, щоб вони це також розуміли.

Про знайомство і взаємодію говорить більшість самих учасників спільноти. Наприклад, одна з респонденток говорить про те, що для неї спільнота — це, коли ти знайомий з більшістю людей у ній. Для неї немає значення онлайн чи офлайн, просто мають бути якісь зустрічі чи обговорення. Вона говорить, що це не обов'язково мають бути тільки питання, пов'язані зі сферою діяльності медіа чи спільноти. Додатковим критерієм для формування спільноти інша респондентка називає соціальну та громадянську активність: *«це про людей, які є свідомими одиницями в*

суспільстві. Їх діяльність — не тільки їхня робота, а ще щось більше, пов'язане зі суспільно-політичними процесами в країні. Тобто вони мають свідомо якусь громадянську позицію, ходять на мітинги якщо треба».

Один з респондентів вказав на те, що він не може назвати спільноту Свідомих саме «спільнотою»: *те, що я та інші люди підтримуємо «Свідомі» — це ще не робить нас спільнотою. Це є наша спільна діяльність. Напевно, в нас є якась схожість між собою, оскільки ми вписалися у цю історію. Це досить плюс-мінус схожі люди, але якщо ми одне одного не знаємо, то ми не є спільнотою. Ми є групою підтримки медіа». Він говорить, що для того, щоб стати спільнотою — потрібно учасниками перезнайдитись між собою. Саме в цьому за його словами основна цінність: *«зібрати класних людей, із потенційно схожими точками перетину, а далі — між собою перезнайдити. Інакше — це ніби нереалізований потенціал цих всіх взаємодій».**

Наостанок інша учасниця говорить, що не обов'язково має бути спільнота, щоб мати безпосередній контакт з редакцією медіа. Вона згадує свій досвід фінансової підтримки іншої організації. Там не було спільноти, як такої, але була можливість особисто познайомитись з працівниками та керівниками. Водночас вона говорить, що ніколи цим не користувалась: *«якщо такі тусовки є — це окей, якщо їх нема — ну нема. Я знаходжу собі інші, у мене є друзі для цього, а не підписка».*

Як бачимо, що керівництво, що учасники говорять про взаємодію й зв'язок один з одним. Не всі називають це спільнотою, але вбачають у цьому потребу або принаймні можливість.

3.6 Спільноти в інших медіа

Найбільш помітною серед українських медіа за версією редакції «Свідомі» є спільнота The Ukrainians. Частково це пов'язано з тим, що частина команди або була залучена до цього медіа, або також є його амбасадорами.

The Ukrainians було засноване після Революції гідності, а спільнота станом на квітень 2024 року налічує 3000 учасників [19]. Медіа не використовує окремі платформи для спільноти, а власну та пропонує два рівні підтримки: фанатський й амбасадорський. Кожен з них можна оплачувати щомісячно або щорічно: для першого — 149 грн/місяць або 99 грн/місяць при оплаті щорічно, для другого — 249 грн/місяць або 199 грн/місяць при оплаті щорічно [23]. Можна припустити, що медіа отримує зі спільноти в межах від 3.5 до 8.9 мільйонів гривень в рік (не вираховуючи податки, собівартість та інші витрати).

Медіа пропонує такі переваги для учасників на фанатському рівні:

- 1) Екторба «Ambassador»
- 2) Ексклюзивні епізоди подкастів
- 3) Ранній доступ до матеріалів
- 4) Події від The Ukrainians Media
- 5) Зустрічі «на каві» у редакції
- 6) Закрита група Спільноти і журналістів
- 7) Емейл-розсилка «TU зсередини»
- 8) Знижки від дружніх брендів

На амбасадорському рівні з'являються додатково:

- 1) Журнал Reporters (двічі на рік)
- 2) Книжковий клуб The Ukrainians [23]

Загалом ці переваги можна поділити на кілька категорій:

- 1) ексклюзивні сувеніри: екторба, журнал, також опосередковано знижки від інших брендів.
- 2) спілкування: книжковий клуб, зустрічі «на каві» та події
- 3) додатковий контент: ексклюзивні епізоди, ранній доступ, закрита група і розсилка.

Вартує виокремити брендovanі екторби, оскільки вони мають додаткову цінність — це «зовнішня пересувна реклама» для медіа та спільноти. Також чималу роль грають журнали Reporters. Що перше, що

друге згадували респонденти медіа «Свідомі» під час інтерв'ю та опитувальника.

Другим прикладом можна назвати спільноту медіа «Ґрунт», про яке вже згадувалось раніше. Їх спільнота налічує близько 900 учасників на двох різних платформах (Patreon — 210, Buy Me a Coffee — 680). Порахувати одноразові внески чи інші методи підтримки неможливо.

Медіа пропонує такі переваги для своєї спільноти:

- 1) ексклюзивний контент
- 2) закритий чат спільноти.
- 3) окремо можна купити сувенір за додаткову суму.

Велика кількість учасників на платформі Buy Me a Coffee вказують, що вони приєднались до підтримки як вдячність за контент. Зокрема найбільше згадують саме відеоконтент, відеопроект «Довга війна» та ведучого Олексія Ковжуна [24]. Враховуючи його популярність, медіа також організовувало події за його участі за окремі внески.

Також деякі респонденти поділились своїми думками про спільноти, до яких вони є безпосередньо дотичними. Наприклад, один з них розказав те, що є ефективним, а що ні у їхньому випадку.

Ефективне:

- 1) пряма комунікація з учасниками спільноти. Наприклад, привітання із днем народження.
- 2) онлайн-події з різними людьми. Наприклад, прямий етер на сторінці в Instagram із запрошеним гостем.
- 3) офлайн-події також ефективні по залученню нових людей, але водночас дуже дорогі.

Неефективне:

- 1) завчасний доступ до контенту. Не встигають переглянути.
- 2) ексклюзивні публікації чи розсилки. Їх не читають.
- 3) можливість поставити питання редакції.
- 4) сувеніри. Дуже невеликий відсоток цим користується

Інший респондент поділився тим, що у їхній організації існує певна сегментація для всіх читачів. Це зручно для того, щоб не втрачати зв'язок, а лише збільшувати або зменшувати взаємодію на комфортному рівні для користувача.

Які рівні вони використовують:

- 1) звичайний підписник. Це людина, яка просто читає публікації.
- 2) підписаний на розсилку. Він отримує не тільки новини, але й різні можливості для більшої залученості до організації.
- 3) волонтер. Ця людина не тільки читає, але й відгукується на різні пропозиції та допомагає з ними, безпосередньо взаємодіє з організацією.
- 4) фінансова підтримка. Читач вирішує, що замість фізичної допомоги, він може підтримати матеріально.
- 5) учасник спільноти. Тут включені усі вище перелічені рівні з додатковими перевагами та можливостями.

3.7 Другий етап дослідження — кількісне

Для пошуку респондентів для кількісного дослідження використовувались ті самі методи, що і для інтерв'ю. Протягом тижня були розіслані три листи, три нагадування у чаті спільноти та публікації на Patreon. Відсоток перегляду був на такому ж самому рівні — 55-65%, однак опитувальник заповнили лише 5% із 260 учасників спільноти.

Зголошеним респондентам були притаманні такі характеристики:

- *Вік: 19-27 — 46%, 28-37 — 38%, інші — 15%.*
- *Локація: Львів — 42%, решта — з різних міст, які не повторювались.*
- *сфера: переважає сфера ІТ — 31%, решта — не повторюються.*
- *статус: працює — 90%*
- *зарплата: переважали >2000\$ і 500-1000\$ — по 40%*

- *сума внесків: переважають 3\$ — 34% та 10\$ — 15% (Що цікаво, найкраща кореляція між найбільшою зарплатою та найменшими сумами внесків)*
- *платформа внесків: 80% через Patreon, 20% через LiqPay.*
- *час перебування у спільноті: понад рік — 50%, також від пів року до року і від місяця до пів року — по 20%.*

3.8 Висновки із кількісного дослідження

У питаннях, де потрібно було на шкалі поставити певну градацію від найбільшого значення до найменшого, були наступні результати:

- 1. Чому вирішили фінансово підтримувати?** 75% респондентів обрали пріоритетом, що це їхня вдячність за роботу медіа. На друге місце вони поставили потребу у безпосередньому контакті з редакцією. На середньому — подарунки. Останнє місце розділяють завчасний доступ до контенту та знайомство з іншими учасниками.

Також була необов'язкова можливість описати детальніше своє рішення:

- а. «Основне для мене — підтримка різноманітного україномовного контенту. Хочу, щоб було більше різної інформації українською. Все інше — бонусне і не є критично важливим особисто для мене»;*
- б. «Підтримую насамперед задля розвитку українського незалежного медіа. Останнім часом немає часу на спілкування у спільноті, і це наразі мені важливо»;*
- с. «Бо вважаю що ваша робота має добре оплачуватись і хочу, щоб в Україні найкраще жили саме незалежні медіа»;*
- д. «Хочу, щоб було якісне медіа в Україні. Ви одні з таких, всі інші плюшки мені не так важливі насправді».*

2. Чого вам бракує у спільноті? Тут перше місце розділене серед трьох варіантів відповідей, за які віддали найбільше голосів: «нічого не потрібно», «подарунки від партнерів», «онлайн/офлайн зустрічі». Друге місце займає ексклюзивний контент — майже 50%.

Також була необов'язкова можливість описати детальніше своє рішення:

- a. *«Можже підгляньте формат платної підписки у The Ukrainans. Вони не пропонують багато, але якість матеріалів така, що за них шкода не платити»;*
- b. *«Цікаво дивитися на залаштунки роботи, можливо якісь короткі відео, щоб більше персоналізувати команду, що стоїть за свідомими. Ще були раніше цікаві обговорення в зумі. Можливо, є сенс їх повернути на якісь цікаві теми»;*

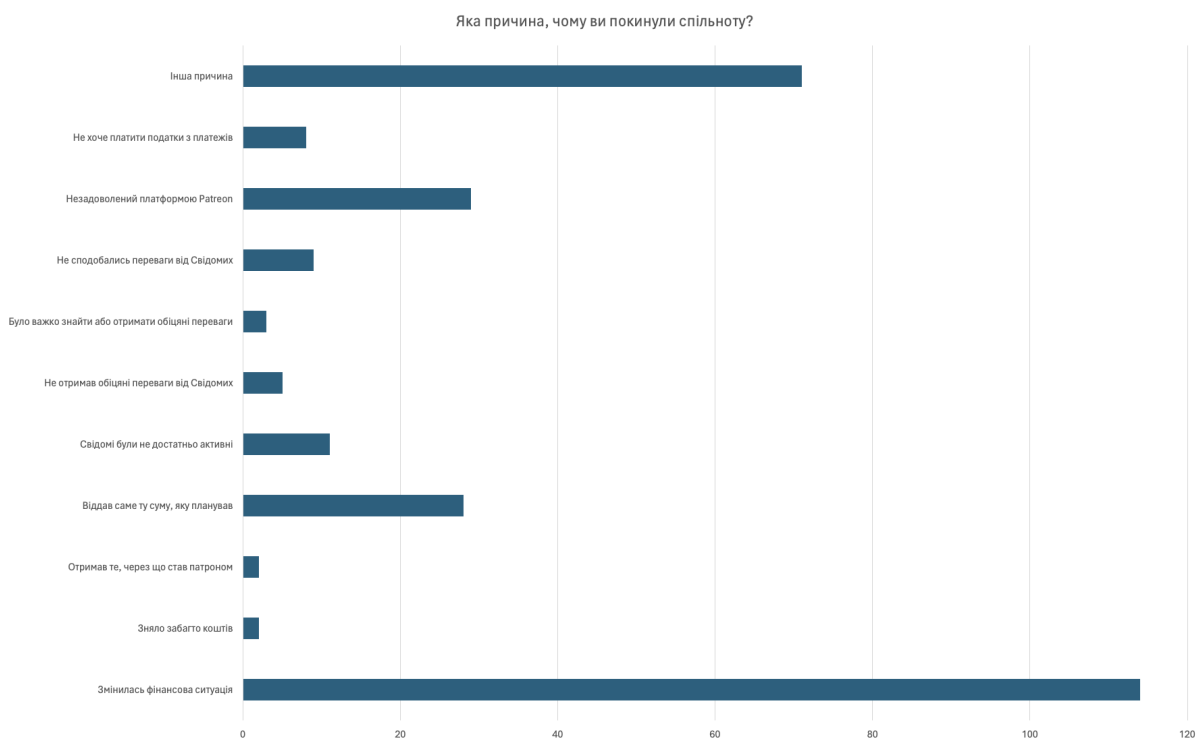
На питання, чи підтримують ще якісь медіа/блоги/організації, 70% респондентів відповіли ствердно. Для решти — «Свідомі» зараз єдині. У розгорнутому питанні про те, що їм найбільше запам'ятовується, найбільше вказували ексклюзивний контент та спілкування.

Питання про те, чому респонденти обрали саме «Свідомі», половина респондентів вибрала емоційну відповідь (вказували на прихильність, довіру, любов та знайомство). Інша половина — обирала раціональні переваги (наприклад, незалежність, наявність англomовної версії та візуальний стиль).

Окремо була можливість дослідити, чому люди покинули сторінку на Patreon. Ніхто з менеджерів спільноти та інших працівників медіа не знали про це опитування. Його було виявлено вже під час дослідження. Тут зібрані відповіді за всі роки існування спільноти на цій платформі.

Найчастішою відповіддю було те, що в учасників змінилась фінансова ситуація. Цей варіант прослідковується і в період до повномасштабної війни, але зараз він значно збільшився.

Слід вказати, що відповідь «Інша причина», яка є другою за популярністю варіантом, не завжди супроводжувалась поясненням, тому взнати напевне було неможливим. Однак є кілька конкретних відповідей — це незадоволеність деякими публікаціями або висловлюваннями. Наприклад, згадують інтерв'ю зі скандальною співачкою Аліною Паш, колонкою митця Романа Мініна про Донецьк та матеріали про ЛГБТК. Це ті самі матеріали, за які медіа отримувало критику також у соціальних мережах та на які була надана відповідь редакції. На жаль, ці учасники у спільноту не повернулись.



*Рис.3.8. Результати опитування, чому учасники покинули спільноту
[складено автором на основі даних з Patreon]*

Майже рівні за кількістю відповіді — це «Незадоволений платформою Patreon» та «Віддав саме ту суму, яку планував». Другий варіант ніяк не пов'язаний з часом, зате перший — чітко у моменти, коли в

Україні бойкотували цю платформу. На жаль, медіа ніяк не відреагувало на цей відтік учасників (а це близько 10% від усіх відповідей) та запропонувало альтернативу (яка на той час вже була).

Якщо додати усі відповіді, які пов'язані із перевагами у спільноті, вийде близько 6%. Хоч це і помітна частина аудиторії, а відповіді насправді можуть відображати реальність, однак можна зробити зовсім протилежний висновок: усі іншим переваги подобаються або не впливають на перебування, а під час скасування підписки 94% вказують зовсім інші причини.

РОЗДІЛ 4. ОПИС СТРАТЕГІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ СПІЛЬНОТИ

4.1 Розробка рішень

На основі результатів досліджень можна виділити кілька напрямків роботи зі спільнотою, але спільне для них — це правильна комунікація і взаємодія. Можна розділити на чотири частини:

1. робота зі звичайними читачами. Ще до того, як вони прийняли рішення про підтримку, комунікувати правильні меседжі та підготувати чітко те, що читач отримає натомість.
2. робота з потенційними учасниками. На моменті, коли читач прийняв рішення підтримувати медіа, побудувати зручний шлях для цього втілення, щоб він у процесі не змінив свою думку.
3. робота з теперішніми учасниками. Підтримувати увагу та цікавість до спільноти впродовж всього перебування тут.
4. робота з колишніми учасниками. Ця частина буде вміщувати в собі елементи першої та третьої, але з акцентом на повернення та особливі їх умови.

Як працювати із читачами? Перш за все у комунікації слід врахувати, на що найкраще звертають увагу читачі. Як показало дослідження, більшість з теперішніх учасників прийшли завдяки дописам у соцмережі Instagram, попри те, що раніше про спільноту публікувались більше Stories, а не дописи. З цього можна зробити висновок, що саме другі є більш ефективними у залученні аудиторії. Окрім цього дієвим були особисті публікації команди медіа на своїх сторінках у соціальних мережах, тому це також слід врахувати.

Ключовим на цьому рівні є обізнаність читачів медіа про спільноту. Тому важливо кожен тиждень-два давати публікувати новий допис про неї, а між дописами — кілька stories. На основі дослідження було розроблено кілька ідей, які можуть лягти в основу дописів:

- 1) публікації про переваги спільноти. У цих дописах можна розказати про те, що очікує читачів, якщо вони стануть членами спільноти.
- 2) знайомство із командою. Серія дописів про редакцію може ближче познайомити читачів та дати їм додаткову причину підтримувати медіа. Це можуть бути як і особисті історії, так і робочі. Можна писати окремо про кожного з членів команди або про відділи та їхню діяльність.
- 3) реальні історії інших членів спільноти. Серед учасників спільноти є також медійні люди. На їхньому прикладі можна розказати, як про них, так і про причини підтримувати медіа. Також є люди, які займаються різними сферами діяльності. Наприклад, один з респондентів розказав, що має свою галерею, що може стати основою для історії про нього. Це може показати іншим читачам, що у спільноті перебувають різні цікаві люди.
- 4) креативні дописи з цитатами учасників спільноти. На основі дослідження вибрати ключові тези, які лунали від респондентів, чому вони, наприклад, підтримують саме «Свідомі», або про момент, коли вони вирішили підтримувати медіа. Кризь призму теперішніх учасників залучати нових.

Окремий напрямок роботи — це персональні події від працівників редакції. Як показало дослідження, часто люди фокусуються не на організації, а на людях. Відповідно, проведення різних лекцій, воркшопів чи вебінарів від окремих представників команди під покровом медіа дозволить не тільки розвивати особистий бренд, але й познайомитись із читачами та залучати їх до спільноти. Команда «Свідомі» налічує велику кількість професіоналів своєї справи: і журналістів, і редакторів, і дизайнерів, які готові ділитися своїм досвідом з іншими. Деякі з них вже навіть мали подібний досвід поза роботою. На додаток, участь у таких

подіях може бути за внесок у спільноту та безплатною для її учасників. Навіть, якщо відвідувачі не захочуть надалі підтримувати медіа, все одно залишиться їх контакт для подальшої взаємодії.

Як показує статистика відкриття поштових розсилок та хороші відгуки від респондентів, додатковим напрямком можна бути окрема періодична розсилка на будь-яких читачів. Туди можна включати як і найцікавіші матеріали медіа, так і інші внутрішні новини від редакції. Але основною метою таких листувань буде нагадування про можливість фінансової підтримки медіа. У цю розсилку можна включити і колишніх учасників спільноти, і відвідувачів подій, і будь-яких охочих.

Як працювати із потенційними учасниками? Як показали негативні відгуки деяких колишніх учасників спільноти, сторінка на сайті медіа, присвячена фінансовій підтримці, не є до кінця зрозумілою. Саме тому відписавшись зі сторінки на Patreon, вони не підписались через інший сервіс на сайті.

Також сам Patreon не є єдиною найкращою платформою для створення спільноти. Попри те, що частина учасників говорить, що їм Patreon зручний, оскільки вони мають кілька підписок в одному місці, інша частина принципово перестала користуватись через ігнорування ним російських провоєнних користувачів.

Тож перш за все слід перевірити можливість перейти з цієї платформи на якусь іншу як альтернативну, щоб не втрачати учасників під час вибору. На даному етапі, розглядаються три варіанти:

1) *Buy Me a Coffee*. Цей сервіс найбільш наблизений по функціоналу до Patreon з єдиною великою відмінністю — можна робити одноразові внески. Через це втрачається приналежність до спільноти, оскільки людина не отримує з цього жодних переваг. З іншого боку, можливо саме це відкриє можливість для залучення іншої категорії людей, які, наприклад, захочуть подякувати за публікації та роботу

редакції, але не підписуватись на постійній основі. Завдяки цьому їхні контакти потраплять в загальну базу, щоб продовжувати далі з ними комунікувати та залучати до щомісячної підтримки. Ще однією перевагою над Patreon є менший відсоток комісії за використання платформи: 5% проти 8-12%.

- 2) *Vaza by monobank*. Це український аналог схожих сервісів, який також має свої переваги та недоліки. З основних переваг — це ще менша комісія (лише 3%), а також виплата на ФОП, що дозволяє сплачувати не тільки менший податок, але й залишати його в Україні, а не для інших держав, як це є з іноземними сервісами. Також, очевидно, валюта, в якій здійснюються операції, є у гривнях, що буде зручнішим для користувачів, аби не конвертувати постійно суми.

Водночас оскільки цей сервіс перебуває у бета-запуску, він має значно менші функції та можливості. Наприклад, перший запуск акцентувався на блогерів, які ведуть прямі трансляції, тож більшість функціоналу заточені саме під них. Тут є можливість одноразових та щомісячних внесків, але станом на квітень 2024 немає жодного способу, щоб підтримувати контакт зі своєю аудиторією (особливо після одноразових внесків чи того моменту, коли вони вирішать покинути платформу). Якби це сервіс мав більшу схожість з Buy Me a Coffee або Patreon, вибір був би очевиднішим та швидшим.

- 3) *Власна система*. Цей варіант найскладніший у реалізації, але водночас — найлегший для потрібних налаштувань. «Свідомі» уже мають свій варіант на базі LiqPay, але він обмежений у функціоналі. Наприклад, потрібно щоденно вручну відстежувати коли й від кого приходить або не приходить платіж. Для цього порівнюються дані з сайту та платіжної

системи. Самі учасники не мають можливості скасувати чи змінити свою підписку, а повинні це робити через менеджерів спільноти.

Найкращим варіантом буде змінити повністю функціонал, додати можливість одноразових платежів, налаштувати кращу синхронізацію, можливість збору, фільтрації та експортування даних й контактів. В такому випадку навіть при користуванні сервісом LiqPay, де комісія за платіж лише 1.5%, можна буде зробити найбільш зручну платформу для взаємодії з учасниками й обирати для них найкращий спосіб комунікації.

Незалежно від того, яку основну платформу буде обрано, важливим є також зробити зміни на сайті, а саме — на сторінці підтримки.

Свідомі

EN Підтримати

Усі матеріали Аналітика Розбір ситуації Спецпроекти Інтерв'ю Про нас

Спільнота Свідомих

«Свідомі» — це:
Незалежне всеукраїнське онлайн-медіа, яке було засновано в 2018 році Анастасією Бакуліною.

Мета нашого медіа:
— за допомогою неупередженого та зручного інформування молоді щодо новин в Україні та світі підвищити її зацікавленість у важливих темах, таких як війна, Крим, культура, громадянське суспільство тощо.

Наша ціль:
Збирати кожного місяця щонайменше \$11000 аби:

- забезпечити виплату зарплат всій редакції медіа, віддячити гонорарами авторам, фотографам, дизайнерам
- спрямувати частину коштів на логістичні та технічні витрати
- розвивати наше медіа
- збільшити спільноту свідомих

Кожен ваш донат — це внесок у соціальноактивну, небайдужу та відповідальну молодь, яка є запорукою розвитку України та її майбутнього.

Наша ціль на місяць

Вже зібрано	Наша ціль
2259 \$	11000 \$

50 грн 200 грн 500 грн Інша сума Patreon Далі

Рис. 4.1. Знімок екрану із сайту онлайн-медіа «Свідомі»

Перш за все, важливо змінити верстку таким чином, щоб було зрозуміло: цей платіж — щомісячний, а не одноразовий. Частина з тих, хто вирішує підтримати медіа, стикаються з тим, що з їх картки далі

знімаються кошти, й просять потім скасувати підписку, коли самі не можуть цього зробити (або блокують зі сторони банку). Найкращим варіантом буде дати їм при оплаті самим обирати регулярність, а не тільки суму.

Окремо слід підсвітити альтернативні способи підтримки, якщо буде інша платформа, як от Patreon, Buy Me a Coffee чи Vaza. Цей функціонал, який є зараз, теж отримав негативні відгуки, оскільки є непомітними та неочевидним (невелика кнопка біля суми).

Також слід вказати переваги, які отримає користувач, якщо обере щомісячну підтримку, а не одноразовий платіж. Тому верстку вартує зробити, наприклад, двома вертикальними блоками, де з одного боку буде платіжний інструмент, а з іншого — динамічний блок з текстом, який буде змінюватись залежно від вибору користувача з детальною інформацією про спосіб та переваги.

Наступними після вибору суми є поля з іменем та електронною скринькою. Дуже часто користувачі вказують неправдиву інформацію, що ускладнює зв'язок з ними. Мало того, для самих користувачів з'являється проблема, коли вони захочуть скасувати підписку: буде значно складніше знайти їх запис серед вигаданих імен та поштових скриньок. Слід розробити функціонал таким чином, щоб користувач розумів, навіщо йому вказувати саме правдиві дані.

Не менш важливим також є наявність фотографій редакції на цій сторінці. Частина з користувачів говорили про те, що не завжди знають, хто саме стоїть за медіа попри те, що існує окрема сторінка присвячена цьому. Вони віддають перевагу сторінці «Підтримати», а не пошуку ще інших. Тому це все має бути в одному місці або, як варіант, частина інформації з посиланням на основну сторінку про редакцію медіа.

Наостанок вартує створити функціонал особистого кабінету для кожного з учасників. Це не означає, що потрібно ускладнити реєстрацію підтримки додатковими кроками із даними. Достатньо скористатись

схожими способами інших платформ: залишити поле для електронної скриньки, як уже є, а коли виникне потреба — надати користувачам можливість згенерувати пароль для входу, який буде надіслано на цю ж пошту. Додатковим способом може бути верифікація через іншу платформу підтримки, якою користується читач, наприклад Patreon чи Buy Me a Coffee, які мають такий функціонал.

В особистому кабінеті користувач повинен мати можливість:

- 1) змінити рівень підписки
- 2) скасувати свою підписку
- 3) оновити дані платіжних карток або спосіб оплати
- 4) оновити пароль
- 5) додати або змінити свій номер телефону
- 6) внести дату свого народження
- 7) внести чи змінити свої поштові дані

В першу чергу це спростить користування саме учасникам спільноти, але водночас допоможе редакції краще з ними взаємодіяти.

Наостанок технічним оновленням також має стати день зняття оплати з користувачів. Станом на зараз є проблема, що частина користувачів, які використовують Patreon, як платформу, стикаються із подвійною оплатою. Як це відбувається: скажімо, вони підписались у кінці місяця, а вже першого числа їм знову знімає кошти. Це призводить до того, що частина з них скасовує відразу підписку. На додаток, багато інших систем або платежів приходять саме першого числа нового місяця. Коли постає вибір, яких витрат на початку місяця позбутись, цим стає спільнота медіа. Під час дослідження, у цьому контексті було запропоновано перейти на щорічну підписку, щоб знімало кошти раз в рік, але такий варіант учасникам не підійшов. Кращим залишається знімати кошти через місяць після першого платежу. Саме це вартує змінити у системі також.

Як працювати із теперішніми учасниками? З технічного боку, ключовим на цьому етапі є створення CRM-системи (якої, на жаль, зараз в

медіа немає у жодному вигляді). Вона має об'єднати інформацію з усіх платформ підтримки, а також надати менеджерам спільноти можливість кращої взаємодії з учасниками.

Перш за все, це дозволить уніфікувати канали комунікації. Наприклад, станом на зараз є три: чат спільноти, поштова розсилка та публікації на Patreon (які також дублюються на пошту). CRM-система дозволить зрозуміти, хто і чим користується, щоб обрати для них найзручніший спосіб, а для редакції — найефективніший.

Щобільше, це дозволить мати контакти усіх колишніх учасників в одному місці, а також відстежувати причину, чому вони покинули спільноту: від проблем із платіжними даними до самостійного рішення — та запропонувати їм якнайкраще вирішення.

Також зараз є проблема з відстежуванням того, хто отримує фізичні подарунки від медіа. Дві різні платформи потребують подвійної комунікації, а також ручної фільтрації, коли необхідно надіслати подарунок для конкретного рівня підтримки. Для цього слід зібрати поштові дані, що не завжди вдається через відсутність відповіді або неправдиві дані для контакту. Водночас додають нові учасники, з якими також треба сконтактувати й це викликає суцільний хаос. CRM-система дозволить це автоматизувати та краще відстежувати, на відміну від ручного режиму. Не зважаючи на те, що більшість респондентів вказали, що вони нічого не очікують від медіа натомість, вони також сказали, що будь-які подарунки приємні для них, що дозволяє збільшити лояльність із ними.

Також CRM-система дозволить уникнути помилок або дублювання користувачів. Часто вони змінюють систему підтримки, але вказують не всі дані, щоб ідентифікувати їх ще раз. В результаті отримують вдвічі більше повідомлень від медіа, що також є проблемою.

З іншого — комунікаційного — боку, на цьому етапі є важливим підтримувати зв'язок із теперішніми учасниками та давати їм причину

залишатись на кожен наступний місяць. Виходячи з дослідження, це можуть бути наступні кроки:

- 1) щомісячний звіт-розсилка про діяльність медіа, яка ознайомить читачів із тим, на що пішли їхні кошти або просто із проробленою роботою редакції.
- 2) анонс подарунка або події через місяць, що змусить користувачів залишитись надовше.
- 3) щомісячна публікація про плани редакції на найближчий період часу.
- 4) також час від часу домовляйтесь із партнерами про ексклюзивні знижки або подарунки для учасників спільноти.

Окрім цього важливо підтримувати активність у чаті спільноти. Одна з респонденток пригадала, як редакція минулого року разом з учасниками спільноти обговорювали фінал конкурсу «Євробачення». Це була нетипова онлайн подія, бо вона відбувалась у чаті, тож респондентці не потрібно було додатково підключатись чи іти кудись, а достатньо час від часу писати свої думки. Таким чином вона і провела вечір зі своїми друзями, і зі спільнотою медіа.

Переглянувши повідомлення за минулий рік, було виявлено, що активність справді була високою. Подію коментували не тільки працівники медіа, але й переважно учасники спільноти. Тож це дає причину створювати такі події й надалі.

Схожим пунктом у роботі з теперішніми учасниками буде організація також реальних подій, як онлайн, так і офлайн. Це містить в собі, як і згадані вище події від команди (воркшопи, лекції), так і закриті — виключно для учасників спільноти. Це можуть бути такі ж лекції чи воркшопи від запрошених експертів, так і менш формальні зустрічі. Головне завдання — перезнайти учасників та редакцію.

Наостанок, але не менш важливе, — це періодичні опитники для учасників спільноти. Їх завдання — зібрати актуальну інформацію, потреби

або зауваження для того, щоб корегувати стратегію та діяльність спільноти. Вони мають короткими і простими, але містити в собі основні питання щодо останньої діяльності медіа (особливо в контексті спільноти).

Як працювати із колишніми учасниками? Основною перевагою комунікації з колишніми учасниками є наявність їх контактів, а саме — електронних скриньок. Враховуючи доволі високий показник відкриття поштових розсилок (на рівні 60%, якщо це відбувається не частіше раз на тиждень), є висока ймовірність залучення їх назад у спільноту завдяки правильній комунікації.

Окрім цього залишити їм особливі умови для повернення у спільноту. Наприклад, знижки на події або ексклюзивні подарунки за умови повернення.

Робота із колишніми учасниками багато в чому буде схожа на першу частину — роботу з читачами. Зміни для других базуються та будуються на основі досвіду перших, тож для них це також будуть покращення. Головне завдання — не втрачати контакт із ними та розуміти причину, чому вони залишили спільноту.

4.2 Опис етапів впровадження проєкту

У першу чергу основними завданнями будуть ті, які вимагають якомога менше залучення додаткових ресурсів, але водночас паралельно буде здійснюватись пошук ресурсів на більші та складніші проєкти.

Першим етапом буде оновлення текстової інформації до актуальної на платформі Patreon, а також на сайті та у соцмережах, яка стосується спільноти. Це буде початковим етапом для подальшої зміни вигляду цих сторінок.

Також паралельно слід створити опитування та обговорення щодо зміни платформи для спільноти. Це має включати як і команду редакції, так і учасників. Від редакції має бути чіткий опис переваг та недоліків кожної із платформ. Важливо почути думку спільноти та зрозуміти, які можуть

бути ризику від переходу. Додатково уточнити альтернативні способи комунікації з ними у разі блокування Telegram, щоб не втратити зв'язок, та запропонувати альтернативу за необхідності.

Також найближчим часом буде розроблено ідеї для обізнаності читачів медіа про спільноту. Це будуть публікації в соцмережах для привернення уваги. Вони можуть бути водночас як про раціональні переваги спільноти, так і просто розважальними для збільшення охоплення. Вони обов'язково мають містити фотографії та пряму мову редакції або когось із команди для особистісного контакту з аудиторією. Як показав один з тогорічних дописів, наявність фотографій більше привертає увагу, а особисте звертання додає переконання.

Наступним кроком буде анонс періодичних поштових розсилок для всіх читачів. Це міститиме у собі публікацію дописів у різних соціальних мережах медіа та створення загальної бази контактів, хто буде її отримувати. Для заохочення буде запропонована особлива перевага для тих, хто зголоситься підписатись. Наприклад, це можуть бути подарунки чи знижки від партнерів або невеликий подарунок від команди медіа. Незадовго після цього буде створена та розіслана перша тематична розсилка із ключовим пунктом — опитуванням щодо побажань та зауважень вмісту.

Паралельно буде пошук та створення бази партнерів, які можуть надати свої послуги чи товари для учасників спільноти за спеціальними умовами. Опісля буде створено окремі публікації для спільноти з однією чи кількома такими пропозиціями. Щоб розтягнути цю кампанію якомога довше у часі, допис буде оновлюватись раз на місяць.

Наступний крок — це створення ексклюзивної розсилки для спільноти, виходячи з попередніх двох пунктів. Вона існує уже зараз з достатньо великими рейтингом відкриття, однак аудиторія не настільки велика, щоб отримати достатньо відгуків на ці листи. Якщо загальна база

читачів буде більшою, можна буде перебирати позитивний досвід звідти на спільноту.

Протягом цього часу і надалі будуть створюватись лекції і воркшопи від членів команди медіа. Основним завданням тут є знайти охочих. Далі — розробити теми, які можуть бути цікавими для аудиторії, але водночас відповідати експертності команди. Опісля — придумати сам вміст та описати його на прикладі сценарію. Наостанок — створити візуальне оформлення та наповнити презентації. Спікерами таких подій можуть бути, як журналісти медіа, так і редактори з дизайнерами, щоб поділитись своїм досвідом. Останнім етапом — знайти найкращий формат для таких подій (онлайн чи офлайн), а також платформу для проведення (інтернет-ресурс або фізичну локацію). Можливо, запропонувати партнерство освітнім організаціям для більшої медійності. Ці події не матимуть кінцевого дедлайну, а можуть проводитись регулярно або розповсюджуватись як запис ексклюзивно для учасників спільноти.

Найскладнішими у реалізації, але й найпізнішими, будуть наступні етапи:

- 1) зміна платформи. У разі очевидних результатів опитування, буде обрано іншу платформу для спільноти. Щоб перевести учасників та залучити нових цей етап триватиме близько місяця. В першу чергу буде повідомлено усіх учасників (для них будуть спеціальні умови зміни), а також розміщено інформаційний публікації на платформі та у соціальних мережах. Також буде запропоновано ексклюзивний подарунок для всіх, хто доєднається на новому сервісі. Під час цього буде зупинено приймання нових учасників на стару платформу. Залежно від успішності переходу цю кампанію може бути продовжено, поки платформу не змінять усі учасників або принаймні нададуть свою відповідь.

- 2) оновлення сторінок на сайті. Цей етап включає оновлений вигляд сторінок спільноти та команди медіа, про що вже було описано вище. Цей етап триватиме також більше ніж місяць. Це включатиме: створення макета дизайну спільно з розробниками та читачами, розробка користувацької версії, бета-тестування усіх функцій (оновлення системи оплати, створення особистого кабінету, оновлення даних у ньому тощо), опісля — повноцінний запуск.
- 3) створення CRM-системи. Цей етап триватиме паралельно з попередніми двома, оскільки багато інформації пов'язано між собою. Тут знову ж таки частина цього етапу буде створення макета, оновлення інформації впродовж реалізації двох пунктів вище, тестування усіх функцій та фінальний запуск.
- 4) грандіозна подія для читачів і спільноти у кінці літа. Цей етап буде підсумком усіх попередніх змін та впроваджень. Подія буде присвячена фінансовій підтримці медіа, вона може містити в собі виступи лідерів думок, панельні дискусії, неформальний нетворкінг, аукціон на підтримку медіа та розважальну частину в кінці дня. Цей етап найскладніший і найдорожчий у реалізації, тому буде здійснений лише у випадку виділеного фінансування на нього. У разі недостатньої кількості ресурсів, може бути значно обмеженим у програмі та масштабі.

4.3 Ресурси, необхідні для реалізації

Ключовим у цій частині буде знайти фінансові ресурси для реалізації найбільших та найскладніших рішень. В першу чергу необхідно знайти фінансування для створення повноцінної CRM-системи, яка спростить роботу зі спільнотою для всіх наступних рішень. Далі необхідно

знайти фінансування для редизайну та розробки сторінок на сайті присвячених спільноті, про які йшлося вище.

Основним способом залучення коштів для цього буде пошук грантової програми для розвитку спільноти. Схожий медіа вже отримувала у 2022 році, однак тоді результати були неуспішними.

Додатково необхідно залучити журналістів та редакторів для написання публікацій про спільноту, переписання текстів на сайті та на платформі. Також потрібні дизайнери для створення візуалів, як для соцмереж і платформи, так і для сайту. Це можуть бути уже наявні працівники редакції.

Також потрібна додаткова людина на посаду менеджера спільноти для більш ефективної взаємодії та роботи. Відповідальність такого працівника буде за окремі публікації для спільноти, а також комунікації з ними у різних питаннях.

Окремо потрібні людські ресурси для організації неформальних та формальних подій. Якщо це онлайн подія, достатньо команди медіа. Якщо це офлайн, потрібно знайти локацію для проведення, домовитись за проведення, організувати логістику для запрошених гостей (якщо такі будуть), а також організувати промокампанію такої події. На це також потрібні додаткові фінансові ресурси, які можна буде використати із грантової програми для розбудови спільноти.

4.4 Критерії та оцінювання ефективності рішень

Критерії оцінювання для кожної з кампаній чи етапів будуть окремими та індивідуальними:

- 1) **зміни тексту на сторінках сайту про спільноту та команду та оновлення даних на платформі Patreon.** Для першого — час перебування на сторінках не зменшується (20 секунд на сторінці про спільноту та 48 секунд на сторінці про команду).

Для другого — відсутність негативних відгуків про недоступність чи незрозумілість переваг.

- 2) **опитування.** Відсоток відкриття повідомлення має складати не менше 60% від загальної кількості отримувачів. Відсоток опитаних має складати не менше 20% від кількості учасників.
- 3) **публікації про спільноту.** Кількість взаємодії із публікаціями на сторінці в Instagram має бути не меншою, ніж 1500. Охоплення має бути на рівні 25000 користувачів і більше. На цьому етапі збільшення кількості учасників спільноти не враховується, але можна вважати додатковим критерієм успіху збільшення кількості відкриття посилання на сторінки спільноти на 20% (зі 130 до 160).
- 4) **поштова розсилка.** Успішними результатами за перший місяць можна вважати 500 підписників з подальшим ростом на 30% кожного наступного місяця. Кількість відписок з такої розсилки — не більше 1%. Додатковим критерієм успішності такого інструменту будуть: відкриття розсилок — не менше 60%, перехід на сторінку спільноти — на рівні 5% і більше.
- 5) **партнерські переваги для спільноти.** Перш за все успіхом можна вважати 1-3 пропозиції від партнерів щомісяця. Другий критерій — використання цих пропозицій учасниками спільноти хоча б один раз на рівні 10-15%.
- 6) **ексклюзивна розсилка.** Успішний рівень — на 60% і більше. Кількість відписок з такої розсилки — не більше 1%.
- 7) **лекції та воркшопи від команди.** Успішним критерієм для таких подій можна вважати відвідуваність. Вона має бути на рівні не менше 50 учасників для онлайн-події та не менше 50% від максимальної місткості для офлайн.

- 8) **зміна платформи.** Тут успішність можна рахувати за кількістю учасників — втрата від переходу не більше 5-10%. Також додатковим критерієм буде пасивний ріст на 10% щомісяця.
- 9) **зміна дизайну на сторінках сайту про спільноту та команду.** Для першої — успішний відсоток оплати після спроби заповнити дані на рівні не менше 80% (зараз немає метрики, що вимірюють, але буде впроваджена). Для другої — збільшений час перебування на сторінці на 50% (з 48 секунд до 1 хв 12 секунд).
- 10) **створення CRM-системи.** Позитивними змінами можна вважати зменшення часу обробки інформації менеджерами спільноти: для створення груп розсилок, для відправлення фізичних подарунків тощо.
- 11) **масштабна подія.** Тут важливим буде відвідуваність та сума виручених коштів. На даному етапі важко оцінити другий пункт, зате для першого можна взяти за основу не менше 50% від максимальної місткості локації.

ВИСНОВКИ

Головним висновком цієї роботи є те, що із людьми потрібно говорити та дослухатись до їхніх потреб. Будь-які рішення, які ґрунтуються на суб'єктивному сприйнятті та уявленні, будуть скоріш за все хибними, а ресурси для них — дарма витраченими. Це також впливає на лояльність до бренду. Дослідження аудиторії може відкрити нову інформацію з перших уст, про яку раніше ніхто не підозрював, а також залишатись актуальним у роботі з нею.

Другий висновок — людям важливо знати, кого саме вони підтримують. За брендом мають стояти реальні особистості, про яких знають читачі. Це особливо важливо у контексті медіа, оскільки редакція відповідає за донесення та правдивість інформації.

Слід використовувати будь-які можливості для взаємодії зі своїми читачами. Це можуть бути онлайн-події чи офлайн-зустрічі. Хорошим також будуть персональні лекції чи воркшопи від окремих членів команди, що збільшить також їхню впізнаваність.

Третій висновок — зручність має бути не лише для користувачів, але й для працівників. Наявність CRM-системи спрощує менеджмент та взаємодію із користувачами, а також може підвищити ефективність управління. Також вона значно зменшить кількість людських помилок й додасть більше автоматизації у роботу з клієнтами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лазарева, А. «Репортери без кордонів» відзначили прогрес українських медіа за 10 років після Майдану. Український Тиждень. (2023, 21 листопада). URL: <https://tyzhden.ua/reportery-bez-kordoniv-vidznachyly-progres-ukrainsky-kh-media-za-10-rokiv-pislia-majdanu/>
2. Шилова, А. Як незалежні медіа про культуру виживають під час війни: історії "Лірум", "Читомо" та Post Impreza. Суспільне | Новини. (2023, 22 листопада). URL: <https://suspihne.media/culture/621413-ak-nezalezni-media-pro-kulturu-vizivaut-pid-cas-vijni-istorii-lirum-citomo-ta-post-impreza/>
3. *Meaning of community in English*. In Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/community>
4. Zirulnick, A.. *Defining Membership | Membership Handbook. The Membership Guide*. (2020). URL: <https://membershipguide.org/handbook/getting-started-with-membership/defining-membership>
5. Остервальдер, А., Пінье, І., & Бернарда, І. *Розробляємо ціннісні пропозиції.: Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти*. Наш Формат. (2018)
6. *About Membership Puzzle Project. The Membership Guide..* URL: <https://membershipguide.org/about>
7. Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. *Competing against luck: The Story of Innovation and Customer Choice*. HarperBusiness. (2016).
8. Ulwick, A. W. *Jobs to be Done: Theory to Practice*. (2016)
9. *Unpacking the Progress Making Forces Diagram | Jobs-to-be-Done*. URL: <https://jobstobedone.org/radio/unpacking-the-progress-making-forces-diagram/>
10. Roseman, E. *Conducting Audience Research | Membership Handbook. The Membership Guide*. (2016). URL: <https://membershipguide.org/handbook/getting-started-with-membership/conducting-audience-research>
11. *Subject and Course Guides: Quantitative and Qualitative Research: What is Quantitative Research?*. URL: https://libguides.uta.edu/quantitative_and_qualitative_research/quant

12. Ugwu, C. N., & Eze, V. H. U. (2023). *Qualitative research*. *ResearchGate*. URL: https://www.researchgate.net/publication/367221023_Qualitative_Research
13. Яніцький, А. (2022, September 23). *Як народилися «Свідомі». Історія створення нестандартного медіа*. *ms.detector.media*. URL: <https://ms.detector.media/trendi/post/30311/2022-09-23-yak-narodylysyasvidomi-istoriya-stvorennya-nestandardnogo-media/>
14. Masurier, M. L. (2014). *What is Slow Journalism? Journalism Practice*, 9(2), 138–152. URL: <https://doi.org/10.1080/17512786.2014.916471>
15. *INSTAGRAM STATS SUMMARY*. *Social Blade*. URL: https://socialblade.com/instagram/user/svidomi_ua/monthly
16. *Редакційна політика :: Свідомі*. URL: <https://svidomi.in.ua/page/editorial-policy-ua>
17. inmind. *Українські медіа, ставлення та довіра у 2023 р* [Slide show]. *Internews*. (2023, листопад). URL: <https://internews.in.ua/wp-content/uploads/2023/10/Ukrainski-media-stavlennia-ta-dovira-2023r.pdf>
18. Грунт. *Хто ми. ГРУНТ*. URL: <https://grnt.media/about-us/>
19. *The Ukrainians. Спільнота the Ukrainians*. URL: <https://donate.theukrainians.org/>
20. Богдан Логвиненко. *Facebook*. (2023, 23 грудня). URL: <https://www.facebook.com/logvynenko/posts/pfbid02R8XzaN8XMSFPhNQfeoZPJ96ukJjb6V7aPcvCLsFVD9WGcqHqMEiNxNQcxdFyiMzFl>
21. Олексій Бондаренко. *Facebook*. (2023, 16 листопада). URL: <https://www.facebook.com/leosnow7/posts/pfbid02Naastek68zQLGBXWvyQzTVS91c7Z3U1sknJvcpiywqotJU1xBkgEhRkWrGebRfphl>
22. *Telegraf.Design* (2024, 18 січня). *Telegraf.Design переходить у соціальні мережі та розвиває онлайн-ком'юніті*. *Telegraf — Журнал Дизайнерів*. URL: <https://telegraf.design/telegraf-design-pryzupynyaye-robotu-sajtu-ta-ogolo-shuye-pro-velyki-zminy/>
23. *TheUkrainians*. (2023, 26 травня). *Community – The Ukrainians. The Ukrainians*. URL: <https://theukrainians.org/community/>
24. *Media ГРУНТ. Buy Me a Coffee*. URL: <https://buymeacoffee.com/grntmedia>
25. Traynor, D. *Bob Moesta on unpacking customer motivations with Jobs-to-be-Done*. *The Intercom Blog*. (2020, 30 липня). URL:

<https://www.intercom.com/blog/podcasts/bob-moesta-on-unpacking-customer-motivations-with-jobs-to-be-done/#jtbd>

26. Traynor, D. *Bob Moesta on Jobs-to-be-Done* - The Intercom blog. The Intercom Blog. (2020, 30 липня). URL: <https://www.intercom.com/blog/podcasts/podcast-bob-moesta-on-jobs-to-be-done/#interviews>