

**Заклад вищої освіти «Український католицький університет»**

**Факультет суспільних наук**

**Кафедра управління та організаційного розвитку**

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

**на тему «Розробка рекомендацій для підвищення лояльності до  
громадської організації через регулярний краудфандинг  
на прикладі ГО “Англійська на схід”»**

Виконала: студентка II курсу, групи СУН21/М  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Дев'ятко А.В.

Керівниця: Вуйцик О.І., к.е.н., доцентка

Рецензент: Корнецький А.О., к.е.н, доцент

Львів — 2023

Дев'ятко А. В. Розробка рекомендацій для підвищення лояльності до громадської організації через регулярний краудфандинг на прикладі ГО «Англійська на схід»: Магістерська робота: 073 Менеджмент / А. В. Дев'ятко / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер.: О.І. Вуйцик, к.е.н., старша викладачка — Львів: УКУ, 2022. — с. 72.

**Анотація.** У роботі розкрито теоретичні аспекти лояльності до громадської організації, її значення та методики вимірювання. Проаналізовано інструмент регулярного краудфандингу, як один із способів підвищення лояльності до організації і здійснене дослідження кращих практик в Україні. Розроблено практичні рекомендації для підвищення лояльності до громадських організацій через запуск регулярного краудфандингу на прикладі ГО «Англійська на схід»

*Ключові слова:* лояльність, краудфандинг, регулярний краудфандинг, краудфандингова платформа, доброчинець, громадська організація

**Abstract.** The research paper reveals the theoretical aspects of loyalty to the non-governmental organization, its meaning and measurement metrics. Subscription-based crowdfunding was analyzed as one of the instruments to increase loyalty to the organization, as well as the study of the best practices of subscription-based crowdfunding in Ukraine was carried out. Practical recommendations to increase loyalty to non-governmental organizations through the launch of subscription-based crowdfunding based on the example of the NGO "English to the East" have been developed

*Keywords:* loyalty, crowdfunding, subscription-based crowdfunding, crowdfunding platform, benefactor, non-governmental organization

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ДО ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....</b>	<b>8</b>
1.1 Підходи до визначення лояльності та її значення.....	8
1.2 Методики вимірювання лояльності.....	11
1.3 Регулярний краудфандинг як один із способів формування лояльності.....	16
1.3.1 Огляд термінології та визначень.....	17
1.3.2 Переваги та ризики, мотивація доброчинця.....	20
1.3.3 Стан регулярного краудфандингу в Україні.....	24
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ, ЩО ВПРОВАДЖУЮТЬ РЕГУЛЯРНИЙ КРАУДФАНДИНГ У СВОЇЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>27</b>
2.1 Аналіз діяльності ГО «Англійська на схід» та передумов для запуску нею регулярного краудфандингу.....	27
2.1.1 Історія, місія та цінності.....	27
2.1.2 Опис напрямків роботи та ключових проєктів.....	29
2.1.3 Аналіз фінансового стану.....	32
2.1.4 Дослідження поточного рівня лояльності.....	34
2.2 Аналіз кращих практик підвищення лояльності через регулярний краудфандинг у громадському секторі в Україні.....	36
2.2.1 ГО «The Ukrainians».....	37
2.2.2 ГО «Будуємо Україну Разом».....	43
2.2.3 ГО «Українська Волонтерська Служба».....	47
<b>РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗВИТКУ РЕГУЛЯРНОГО КРАУДФАНДИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ДО ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ПРИКЛАДІ ГО «АНГЛІЙСЬКА НА СХІД».....</b>	<b>53</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>68</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>73</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>78</b>

## ВСТУП

Роль громадського сектору у становленні і розвитку незалежної України складно переоцінити. Крізь роки ключових подій, через які проходить наша країна, представники «п'ятої гілки влади» усе частіше стають центральними акторами у формуванні та прийнятті найефективніших рішень задля загального суспільного блага. Саме тому, розвиток громадських організацій є надзвичайно важливою передумовою для зміцнення руху демократичним вектором нашою державою, особливо у часі повномасштабної війни, яку на початку 2022 року Росія розв'язала проти України.

Так як кінцевою метою громадської організації не є отримання прибутку, найчастіше її діяльність залежить від зовнішніх джерел фінансування. Через це, однією з передумов для сталості та довгостроковості діяльності організації є високий рівень лояльності до неї. Гіпотеза нашої роботи полягає у тому, що одним з найбільш ефективних інструментів підвищення лояльності до громадської організації є впровадження нею регулярного краудфандингу. Цей інструмент не лише фінансово забезпечує діяльність організації, а і будує навколо неї міцну спільноту, збільшує рівень довіри, зміцнює емоційний зв'язок, що, у результаті, допомагає досягати ключові цілі організації якісніше та ефективніше.

**Актуальність** теми магістерської роботи полягає у нечислених дослідженнях регулярного краудфандингу, як самобутнього інструменту забезпечення сталості організації. Це зумовлено, зокрема, тим, що такий тип краудфандингу перебуває на початковому етапі свого розвитку: наразі у оптиці українських науковців та дослідників не існує єдиного визначення цього поняття, наявність методологічної бази доволі низька, а кількість громадських організацій, які впроваджують практику регулярного краудфандингу не є

великою, хоча це суперечить наявності успішних практик серед українських громадських організацій.

Наша наукова робота пропонує ґрунтовний аналіз визначень та підходів до інструменту регулярного краудфандингу, його основних характеристик та переваг. Робота пропонує дослідження найкращих прикладів впровадження цього інструменту на українському ринку та пропонує практичні рекомендації для впровадження регулярного краудфандингу для громадських організацій в українських реаліях на прикладі ГО «Англійська на схід».

**Мета роботи** — дослідити вплив регулярного краудфандингу громадською організацією на лояльність до неї та розробити практичні рекомендації для впровадження цієї практики на прикладі ГО «Англійська на схід».

Досягнення мети потребує таких **завдань**:

1. Проаналізувати теоретичні аспекти визначення та виміру лояльності до неприбуткової організації, а також розглянути особливості регулярного краудфандингу, як одного з інструментів підвищення лояльності;

2. Дослідити діяльність ГО «Англійська на схід» та наявність передумов для впровадження нею регулярного краудфандингу у своїй діяльності;

3. Розробити рекомендації щодо впровадження регулярного краудфандингу для підвищення лояльності для українських громадських організацій на прикладі ГО «Англійська на схід».

**Об'єкт дослідження:** регулярний краудфандинг, як один із способів підвищення лояльності до громадської організації.

**Предмет дослідження:** практичні аспекти впровадження регулярного краудфандингу у діяльність громадських організацій для підвищення лояльності на прикладі ГО «Англійська на схід».

При дослідженні обраної проблеми було використано такі загальнонаукові **методи**, як: системний, історичний, структурно-функціональний, та емпіричні

(прикладні) методи, зокрема: аналіз документів, опитування, інтерв'ю. Під час написання магістерської роботи також застосовувалися такі логічні методи дослідження, як: аналіз, синтез, індукція, дедукція та порівняння.

**Практичне значення одержаних результатів:** практичні рекомендації, що були розроблені задля впровадження регулярного краудфандингу організацією для забезпечення підвищення лояльності до неї, можуть бути імплементовані не лише у діяльність організації, на основі якої проводилося дослідження, а і у інші організації українського громадського сектору подібного типу. Третій розділ роботи являє собою практичний рекомендаційний план з переліком пунктів, реалізація яких полегшить впровадження регулярного краудфандингу у свою діяльність, дасть відповіді на найбільш розповсюджені питання та допоможе використовувати інструмент регулярного краудфандингу впевненіше, ефективніше та успішніше.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається з трьох розділів, а саме:

1. Теоретичні основи дослідження лояльності до громадських організацій;
2. Аналіз українських громадських організацій, що впроваджують РК у своїй діяльності;
3. Практичні рекомендації з розвитку регулярного краудфандингу для підвищення лояльності до громадських організацій на прикладі ГО «Англійська на схід».

У першому розділі розглядаються поняття «лояльність» у контексті громадських організацій, запропонованих науковцями Д. Аакером, Дж. Доуес, С. Свейлсом, Р. Олівером. Велика увага приділяється метрикам вимірювання лояльності, зокрема підходам Я. Гофмеєра і Б. Райза, Р. Рейхальда та П. Вілтона. У першому розділі також розглядається поняття «краудфандинг» та «регулярний краудфандинг», як один із способів впливу на лояльність до громадської організації. Приділено увагу перевагам та ризикам ведення такої діяльності, а

також зроблено короткий огляд ключової мотивації аудиторії долучатися до організацій через краудфандинг такого типу. Завершується перший розділ дослідженням поточного стану регулярного краудфандингу в Україні, що стає основою для проведення подальшого аналізу теми у другому розділі.

У першому підрозділі другого розділу ми зосередились на аналізі організації, яка була обрана для дослідження в рамках магістерської роботи — ГО «Англійська на схід». Ми проводимо аналіз організації та її діяльності через вивчення статутних та стратегічних документів, щоб краще зрозуміти місії, цінності, напрями діяльності, ключові проекти, а також фінансовий стан, результат якого є ключовою передумовою організації для готовності або неготовності запускати регулярний краудфандинг.

У другому підрозділі другого розділу наша увага приділена дослідженню кращих практик ведення регулярного краудфандингу українськими неприбутковими організаціями — ГО «The Ukrainians», ГО «Будуємо Україну Разом», ГО «Українська волонтерська служба». Це стає основною базою для напрацювання практичних рекомендацій щодо впровадження регулярного краудфандингу українськими організаціями у третьому розділі.

Третій розділ присвячений систематизації висновків аналізу та розробці практичних рекомендації щодо впровадження регулярного краудфандингу громадськими організаціями для підвищення лояльності на прикладі обраної організації. Рекомендації включають план, який українські громадські організації можуть використовувати для успішного впровадження інструменту у свою діяльність.

Загальний **обсяг роботи** включно з переліком використаних джерел та додатками складає 79 сторінок, обсяг основного тексту 72 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ДО ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

#### 1.1 Підходи до визначення лояльності та її значення

Неприбуткові організації відіграють важливу роль у суспільному житті, розв'язуючи широкий спектр соціальних проблем, захищаючи права та свободи людини, розвиваючи громади, надаючи освітні, культурні послуги тощо.

Діяльність неприбуткових організацій залежить від зовнішніх джерел фінансування, адже їх основною метою не є отримання прибутку. Саме тому лояльність до неприбуткової організації є важливим фактором їх функціонування, адже він забезпечує стійкість і довгостроковість діяльності.

Станом на сьогодні, питання визначення лояльності саме до неприбуткової організації залишається малодослідженим, а наявність вітчизняної та іноземної літератури є досить низькою. Однак науковці та експерти вважають, що у контексті лояльності, неприбуткову організацію можна розглядати з точки зору бренду, адже, зазвичай, організація має усі його ознаки. Тому у своєму дослідженні, ми використовуємо таку ж оптику, виключаючи комерційну складову.

Лояльність, від англійського слова «loyal» (вірний, відданий), має широкий набір підходів до визначення. Уперше термін «лояльність» був введений у вжиток на початку 20-х рр. ХХ ст. Його базове визначення дає Оксфордський словник, називаючи лояльність бажанням або проявом вірності у своїй підтримці когось або чогось» [17].

Американський дослідник Д. Аакер називає лояльність синонімом міри прихильності. Він вважає, що лояльність показує рівень ймовірності перемикання аудиторії на іншу організацію, особливо коли остання зазнає змін. Чим вища лояльність до організації, тим менша ймовірність перетікання

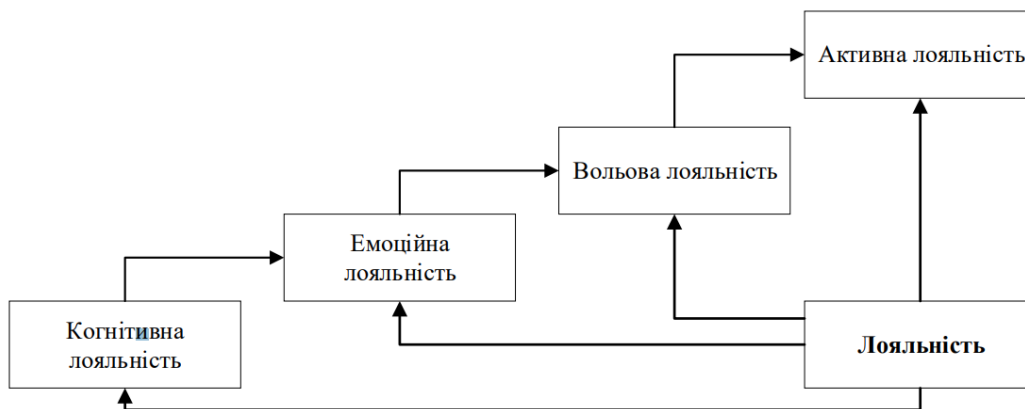


аудиторії, і навпаки. До того ж, науковець зазначає, що при зростанні лояльності до організації, у аудиторії знижується схильність до сприйняття конкурентних дій інших організацій [22].

Наступники Д. Аакера, Дж. Доуес і С. Свейлс доповнюють, що лояльність — це центральна умова утримання аудиторії. Саме лояльність забезпечує довгостроковість відносин організації та своєї аудиторії, а також стає запорукою регулярної взаємодії [5].

Підкреслюючи важливість формування лояльності організації, дослідники М. Хан і З. Махмуд пропонують наступне визначення: «Лояльність — це безумовна прихильність та міцні відносини з аудиторією, які навряд чи з'являються за звичайних обставин» [13].

У 1999 році дослідник Р. Олівер запропонував модель, яка виділяє чотири аспекти лояльності до організації. Серед них: когнітивна, емоційна, вольова і активна. Вони репрезентують ступені життєвого циклу лояльності аудиторії. Важливо зазначити, що кожен ступінь є сильнішим за попередній (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Модель лояльності за Р. Олівером**

*Джерело: [16]*

Перша форма лояльності — когнітивна. Вона є досить слабкою і формується на базі наявної раціональної інформації про організацію. Друга стадія — емоційна. Вона формується на основі емоцій та почуттів, які виникають у аудиторії щодо організації. Ця стадія міцніша за попередню, зокрема, навіть здатна замінити когнітивну нелояльність. Однак наявність виключно емоцій не є передумовою до стійкої лояльності аудиторії до організації, тому науковець виділяє третю стадію — вольову. Ця стадія характеризує намір аудиторії повертатися до активностей і заходів організації, поширювати її меседжі та рекомендувати друзям. Остання, найсильніша стадія, це активна лояльність. Цей ступінь дозволяє аудиторії пробачати помилки, яких допускається організація, і все рівно залишатися лояльною [16].

Використання моделі Р. Олівера дозволяє класифікувати свою аудиторію і краще її зрозуміти. Ціль організації має бути перетікання чим більшої кількості людей на останній щабель, що забезпечує підтримку і формування лояльної спільноти організації.

Загалом, вважають, робота над підвищенням лояльності аудиторії до організації приносить останній багато переваг. Наприклад, висока лояльність дозволяє організації краще розуміти специфіку, уподобання, мотивацію своїх прихильників і загалом покращує особистий контакт з нею. На основі цього, організаціям вдається ефективніше вести свою діяльність, відповідно, ефективніше досягати своїх цілей.

Серед інших переваг — «маркетинг з вуст у вуста», чи іншими словами, «сарафанне радіо», що дозволяє якісно розширювати свою аудиторію [6]. Це також збільшення вагомості голосу у сфері діяльності через довіру та прихильність [1].

Ще одна з переваг формування лояльності до організації — це вплив на маркетингові витрати, а саме їх зниження. Такі дані показує одне з останніх Гарвардських досліджень. Зазвичай, лояльна аудиторія, тобто та, яка підтримує

цінності організації та регулярно долучається до її активностей, стає амбасадорами організації та рекомендує її своїм друзям. Таким чином організація отримує не лише нову аудиторію, а аудиторію, яка вже має певний поріг довіри до організації. Дослідники вважають, що залучення нової аудиторії коштує на 25% більше, ніж утримання наявної. Саме тому, регулярна побудова лояльності дозволяє зекономити витрати на рекламу, до яких організації вдаються, щоб залучити прихильників, волонтерів тощо [9].

Отже, лояльність трактують як глибокий зв'язок між організацію та аудиторією. Вона формується під впливом багатьох факторів, зокрема поведінки, емоцій, аудиторії, що дозволяє організації формувати навколо себе міцнішу спільноту, експериментувати, отримувати зворотній зв'язок, зменшувати витрати на маркетинг, допускатися помилок і, загалом, ефективніше досягати своїх цілей. Організаціям рекомендовано включати цей аспект у свої стратегії розвитку.

## **1.2 Методики вимірювання лояльності**

Науковці та експерти виділяють різні підходи до вимірювання лояльності до неприбуткової організації, однак спільним знаменником є те, що виміряти її досить складно.

Зазвичай, вимірюючи лояльність до комерційних організацій, беруть до уваги фактор транзакційної лояльності (transactional loyalty). Це тип поведінки людини, який виражається у здійсненні повторних покупок. Однак цей фактор виключається у контексті неприбуткових організацій. Натомість, пропонується фактор перцепційної лояльності (perceptual loyalty), центральним аспектом якого є почуття, емоції, думки людини.

Американські науковці Дж. Блумер, К. Райтер і П. Пітерс зазначають, що є два ключові індикатори лояльності — поінформованість і задоволеність.

На їх думку, поінформованість — це ступінь популярності та впізнаваності діяльності організації у секторі. Вона може бути виміряна як кількість рекомендацій існуючої аудиторії, що забезпечує залучення нової аудиторії. Задоволеність — це співпадіння очікувань і реальності від взаємодії з організацією, рівень мотивації для повторної взаємодії і готовність порекомендувати другу.

Науковці вважають, що перцепційна лояльність є навіть більш значущою, аніж транзакційна, так як відображає майбутню поведінку аудиторії, аніж минулий досвід [3].

Одним з найбільш відомих методів вимірювання лояльності до організації можна вважати **конверсійну модель (conversion model)**, яку запропонували маркетингологи Я. Гофмеєр та Б. Райз. У її основі лежить ключові індикатори перцепційної діяльності. Ця модель дозволяє вимірювати рівень прихильності до організації, використовуючи чотири основні показники:

1. Задоволеність, як найважливіший компонент у розумінні взаємовідносин між організацією та її аудиторією. Чим вищий ступінь задоволеності, тим вища лояльність до організації. Однак високий рівень задоволеності не означає непохитність зв'язку організації і її аудиторії через наявність більш привабливих альтернатив;
2. Альтернатива, або наявність заміників. Чим вища кількість альтернативних організацій у сфері, тим вагоміший стає цей показник, якщо аудиторія лишається прихильною до конкретної організації і не перетікає до іншої;
3. Інтерес, як відображення поглядів і цінностей аудиторії. Чим більше організація задовольняє інтерес аудиторії, тим більша ймовірність, що аудиторія проявлятиме терпимість і толерантність у разі незадоволеності тими чи іншими діями організації;

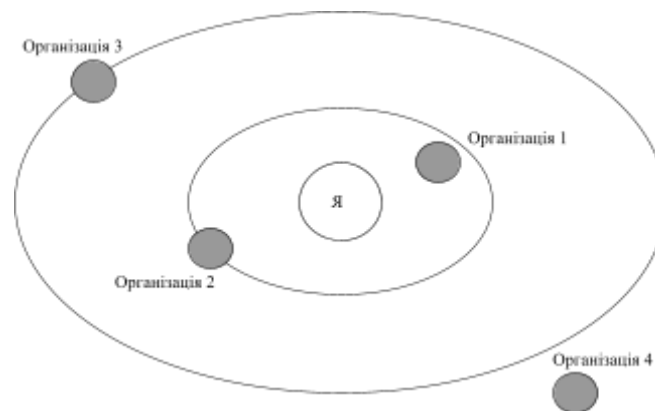
4. Довіра, як ключовий показник у моделі виміру лояльності. Чим більш впевнена аудиторія щодо щирості мотивів, прозорості діяльності, тим легше вона віддає свій час, ресурси і тим менше їм потрібно стимулу та мотивації для долучення до діяльності.

Для визначення лояльності до організації, науковці пропонують поставити респондентам питання, на основі цих чотирьох показників:

- Як ви оцінюєте організацію з точки зору потреб, які вона задовольняє, і цінностей, які у вас присутні?;
- На чому базується ваш вибір організації, яку ви хочете підтримати?;
- Чи є інші організації, які вам подобаються? [12].

Ще одним з простих, але доволі наочних способів виміру лояльності є **модель «Метар»**, запропонована І. Широченською.

Ця модель візуалізує розташування організацій по відношенню до окремої людини. Згідно до попередньо сформованого переліку організацій, респонденту пропонується розмістити їх на бланку з трьома колами по відношенню до свого «Я» (рис. 1.2). До тих організацій, які знаходяться ближче до «Я», респондент має вищий ступінь лояльності. Ті організації, які розташовують за третім колом, не цікавлять або не подобаються респонденту [45].



**Рис 1.2. Модель лояльності «Метар» за І. Широченською**

*Джерело: [45]*

Інший спосіб виміру лояльності у своєму підході описує Р. Рейхальд. Він називається **оцінкою вірогідності рекомендації організації іншим** і передбачає постановку одного питання, яке звучить як: «Чи порекомендуєте ви нас друзям?».

Респондент має надати відповідь у рангу від 1 до 10, де 0 означає «ні в якому разі не порекомендую», 5 — «можливо порекомендую, а можливо ні», 10 — «обов'язково порекомендую (рис. 1.3).



**Рис.1.3. Класифікація респондентів за готовністю дати рекомендацію**

*Джерело: [42]*

Для достатньої репрезентативності, мінімальною кількістю опитаних має бути 60% аудиторії організації. Ті респонденти, які відповіли «9—10», відносяться до «промоутерів» («Pr»), «7—8» — до «пасивних» («P»), «1—6» — до «критиків» або «тих, які створюють перешкоди» («D»).

Отримавши відповіді опитування, коефіцієнт лояльності розраховується за наступною формулою:

$$NPS = \% Pr - \% P,$$

де NPS — чистий коефіцієнт лояльності;

Pr — кількість «промоутерів» (відповіді «9—10»);

P — кількість «пасивних» (відповіді «7—8»).

Організація вважається з високим рівнем лояльності, якщо результат становить 40% і вище [42].

Подібно до цього інструменту, схожий метод «Оцінка відносин» запропонували С. Хокс і А. Шарп. У його основі також лежить опитування з метою з'ясувати найближчу позицію аудиторії організації щодо одного з трьох тверджень.

Вони звучать наступним чином:

- «Є багато причин, щоб підтримувати організацію, та ніяких причин, щоб відмовитися це робити»;
- «Є багато причин, щоб підтримувати організацію, але також багато причин, щоб відмовитися це робити».
- «Є декілька причин, щоб підтримувати організацію, але багато причин, щоб відмовитися це робити».

Як і у попередньому методі, оцінка відношення аудиторії до організації формується із використанням рейтингової системи оцінювання [28].

Ще один підхід пропонує П. Вілтон, називаючи свій інструмент дослідження «драбиною лояльності» (**the loyalty ladder**). Він класифікує аудиторію організації на «адвокатів» та «союзників».

Адвокати — це нижній щабель аудиторії, яка сприятливо ставиться до організації та рекомендує її своїм друзям. Сюзники — це верхній щабель, які не лише ставляться до організації сприятливо, а і беруть участь у активностях, організаційних процесах, надають зворотній зв'язок, прагнуть покращити її діяльність.

Рівень лояльності до організації за цим підходом визначається кількістю аудиторії на тому чи іншому щаблі. Чим ширший верхній щабель, тобто, чим більша кількість «союзників» у організації, тим вищою є до неї лояльність [21].

Як показало дослідження, інструментів для виміру лояльності є багато: одні з них прості і не вимагають багато часу для застосування, а інші більш складні та ресурсозатратні.

Вибір тої чи іншої методики залежить від етапу розвитку організації, кількості аудиторії, досвіду діяльності та досвіду проведення досліджень раніше. Для того, щоб отримати найбільш точний результат оцінки лояльності, варто застосовувати інструменти у комплексі, щоб отримати широку та репрезентативну картину.

Однак, незалежно від вибору інструменту, бачимо, що у основі більшості з них лежать методи опитування своєї аудиторії та акцент на питанні, чи готова аудиторія рекомендувати організацію другу. Це дозволяє зробити перші висновки стосовно того, на чому варто сфокусуватися для розроблення стратегії свого розвитку, зокрема для підвищення лояльності до організації.

### **1.3 Регулярний краудфандинг як один із способів формування лояльності**

Ми дослідили, що формування і розвиток лояльності організацією має багато переваг. Така складова піднімає якість діяльності, забезпечує сталість, зміцнює зв'язок з аудиторією і розбудовує вірну спільноту тощо.

Організації формують лояльність у різні способи. Ключова гіпотеза цієї наукової роботи полягає у тому, що один з найефективніших способів — це впровадження організацією регулярного краудфандингу. Пропонуємо ширше подивитися на цей інструмент.



### 1.3.1 Огляд термінології та визначень

Краудфандинг, у перекладі з англійської «crowdfunding» (crowd — «натовп», funding — «фінансування») можна буквально перекласти як «фінансування натовпом».

Вважають, що цей термін ввів у вжиток Дж. Хау, розвивши його значення у статті «The Rise of Crowdsourcing», опублікованій у 2006 році. Це був час, коли почали з'являтися перші платформи для такого залучення коштів та активно рости кількість проєктів та організацій, які було успішно профінансовано таким методом [24]. Спочатку концепція краудфандингу набула популярності завдяки фінансуванню митців і творчих проєктів, а потім поширилася на інші сектори, зокрема і на неприбутковий [4].

Існують різні підходи до визначення краудфандингу, однак жодне з них не отримало загального наукового визнання. Тому, пропонуємо основні визначення у Таблиці 1.1 нижче:

*Таблиця 1.1*

#### Основні визначення терміну «краудфандинг»

Автор	Визначення
П. Беллефлем, 2010	Краудфандинг — це «open call», тобто, «відкритий заклик», переважно через мережу Інтернет, щодо надання фінансових ресурсів у формі пожертви або в обмін на певну форму винагороди та/або права голосу [2]
С. Фідлер, А. Хорш, 2014	Краудфандинг — це форма пропозиції формування капіталу, за допомогою якої організації публічно представляють себе на певних інтернет-платформах великій групі потенційних постачальників капіталу на основі їх інноваційної бізнес—ідеї та пропонують цій групі можливість самостійно профінансувати її [8]

Дж. Хеммер, 2011	Краудфандинг — це форма фінансування проєктів та інновацій за допомогою мікроплатежів [11]
А. Томчак, А. Брем, 2013	Краудфандинг — це акт отримання позики або фінансування, який організація передає його невизначеній, як правило, великій групі людей у формі «open call», тобто, «відкритого заклику» [19].

*Розроблено автором за [2, 8, 11, 19]*

Усі визначення об'єднують три фактори, які є ознаками краудфандингу: 1) акт відкритого збору фінансування проєкту організації; 2) отримання, зазвичай, невеликих фінансових пожертв від різних добродійців, 3) через використання Інтернет-платформи.

Подібно до маркетинг-міксу, який називають «4P» і що включає у себе чотири елементи — товар, ціна, збут, комунікацій, іноземні практики вводять систему краудфандингу «5P», яка складається з п'яти елементів — люди, мета, платформа, участь, продуктивність (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Елементи системи краудфандингу «4P»**

*Розроблено автором за [14]*

1. Люди (people). Людина — це основна складова краудфандингової системи, оскільки краудфандинг може відбутися виключно за участі людей. Зазвичай ціль краудфандингу полягає не лише у залученні коштів на діяльність організації, а і у задоволенні потреб та інтересів конкретних груп людей і суспільства загалом.

2. Мета (purpose). Згідно запропонованої моделі, залучення коштів є однією з цілей краудфандингу, але не основною. Натомість, більшість організацій вдаються практики краудфандинг, щоб запропонувати підтримати рішення у тій чи іншій потребі задля більшого блага, підвищити рівень соціальної відповідальності, створити спільні цінності тощо. Зазвичай, базою для такої діяльності у організації стає її глобальна місія, яка задовольняє потреби як усі зацікавлені сторони, так і потреби самої організації.

3. Платформа (platform). Платформа — це інструмент, за допомогою якого організація збирає кошти, або ж віртуальне «місце зустрічі» тих, хто зацікавлений у підтримці організації. Рівень популярності та надійності платформи — це один з ключових факторів, які можуть впливати на мотивацію або демотивацію потенційних доброчинців. Ще один з факторів — метод перерахунку коштів. Часто зручність оплати грає чи не вирішальну роль, адже складність процедури переказу коштів може відвернути увагу доброчинця від надання пожертви. Наявність і популярність платформ в українському контексті розглянемо далі у дослідженні.

4. Участь (participation). Фактор співучасті та спільної діяльності є важливим для краудфандингу. У більшості випадків, мотивація участі доброчинців у краудфандинговій кампанії у полягає не лише фінансуванні, а у інформаційній підтримці, можливості вдосконалити діяльність організації шляхом надання зворотнього зв'язку, бути причетним до чогось більшого.

5. Продуктивність (productivity). Краудфандинг дозволяє досягти цілі організації, реалізувати проєкт чи втілити ідею в життя значно швидше та зберігаючи фінансовий та людський ресурс команди [14].

Якщо краудфандинг — це фінансування проєкту, обмеженого у часі, то коли добродієць робить пожертву неодноразово, а, наприклад, щомісячно і протягом тривалого часу, це називають, з англійської мови, «subscription—based crowdfunding».

В українській мові наразі немає єдиного сталого терміну для позначення цього процесу. У літературі можна знайти визначення «краудфандинг на основі підписки», «інституційний краудфандинг», «довгостроковий краудфандинг», «регулярний краудфандинг». У цій роботі ми пропонуємо зупинитися на останньому терміні, так як він найбільш лаконічно пояснює суть цього інструменту, є зрозумілим ширшій аудиторії та не обмежує ціль спрямування зібраних коштів.

Отже, регулярний краудфандинг (далі — РК) — це необмежене у часі фінансування регулярними платежами від благочинців не лише окремого проєкту, а організації в цілому.

Алгоритм РК полягає у тому, що організація дає можливість аудиторії підтримати свою діяльність, шляхом «підписки» на неї, яка зобов'язує благочинця вносити щомісячний фіксований платіж. У відповідь добродієць може отримувати винагороди, або користуватися певними привілеями, наприклад, можливістю спілкуватися з представниками організації, доступом до унікальних активностей та подій, контенту тощо.

### **1.3.2 Переваги та ризики, мотивація добродієця**

У аналітичному звіті «Фінансування креативних індустрій», опублікованому українськими науковцями у 2020 році йдеться про те, що

ключова ціль РК — не лише фінансова. Використання цього інструменту має більше важливих цілей, таких як:

- розвиток аудиторії;
- формування спільноти;
- розвиток внутрішніх компетентностей команди;
- розвиток рівня комунікації та маркетингу;
- дослідження ринку [41].

Так само, мотивація благочинців, які підтримують ту чи іншу організацію, також може бути різною. У цьому контексті, РК поділяють на два види:

- на основі пожертв (donation-based), коли доброчинець жертвує фінанси на основі соціальної мотивації і не очікує прибутку чи нагороди від організації;
- на основі винагороди (reward-based), коли доброчинець робить внесок і очікує нефінансову, часто символічну винагороду від організації [20].

На мотивацію можуть впливати такі чинники, як бажання допомогти, що особливо загострюється у періоди криз; бажання долучитися до співтворення організації та проектів, бути частиною спільноти [10].

За даними опитування компанії Pauscious, в Україні основними факторами заохочення благочинців підтримувати організації є:

- можливість користуватися сервісами та продуктами організації;
- відповідність цінностям благочинця та задоволення його уподобань;
- особисте знайомство з представниками організації, можливість спілкуватися та надавати зворотній зв'язок [41].

Попри переваги, які має РК, цей різновид фінансування організації також несе певні ризики. Європейська мережа краудфандингу (European Crowdfunding Network) виділяє наступну проблематику:

- недооціненість важливості наявності навичок, які необхідні для запуску РК, серед яких: планування, оцінка необхідних ресурсів, аналіз та вибір

найбільш відповідної платформи, розробка та реалізація комунікаційної стратегії;

- недостатній рівень розробки та розуміння плану РК, як проекту, брак комунікаційних навичок, людського та часового ресурсів;
- недотримання балансу витрат і зисків у проведенні РК [20].

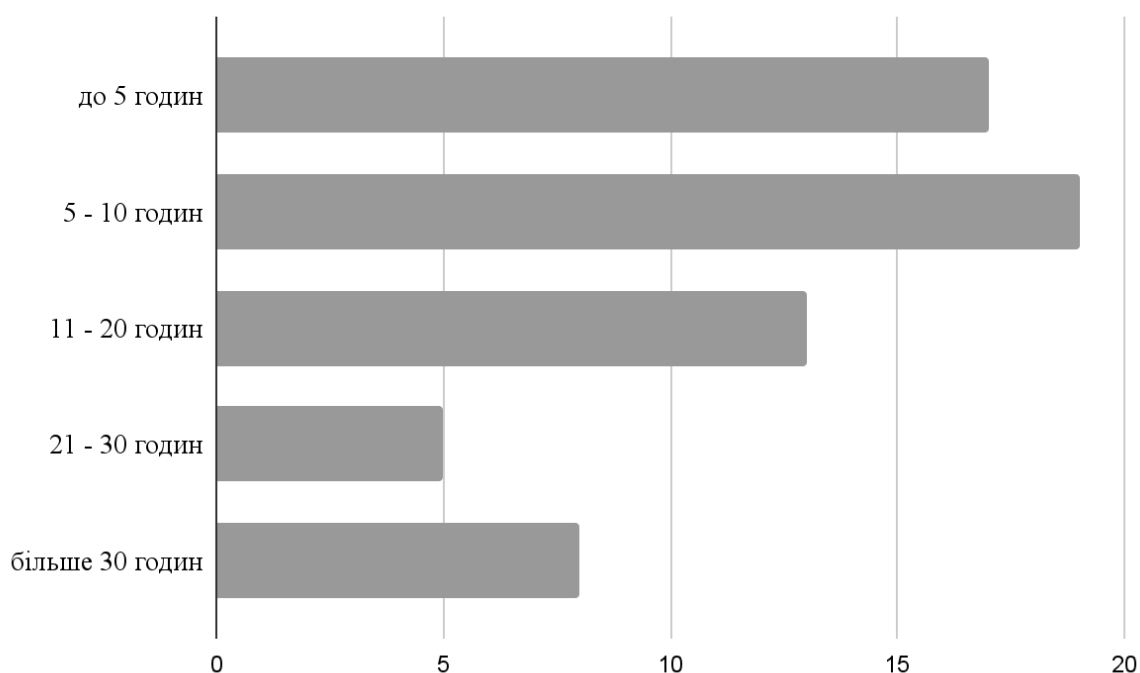
На основі цього дослідження, автори звіту «Фінансування креативних індустрій», який ми згадували вище, виводять основні причини, чому українські організації відмовляються запускати РК для своєї діяльності:

- відсутність регуляції та системи оподаткування коштів, які пожертвували благочинці;
- відсутність володіння спеціальними навичками для того, щоб проводити кампанії успішно;
- невпевненість у балансі між витратами на краудфандинг на отриманням доходу від нього.

Ще однією причиною є неспроможність організації виділити достатньо людського ресурсу для запуску і ведення РК, страх ризику, або і зовсім нерозуміння потреби у цьому.

Часто витрати на проведення РК, особливо на перших стадіях, перевищують або зрівнюються, «виходять у нуль» з отриманими коштами за краудфандинг, тому багато організацій не ризикують проводити краудфандинг, навіть якщо він дає більше переваг, аніж отримання фінансування.

У середньому організації витрачають до 10 годин на тиждень для менеджменту краудфандингової кампанії. Найчастіше цим займається людина, яка уже обіймає певну посаду і ці обов'язки додаються, зверху, як додаткові (рис. 1.5) [41].



**Рис. 1.5. Скільки годин на тиждень витрачено на краудфіндингову кампанію за опитуванням Network Culture's Crowdfunding Toolkit Survey, адаптованого у звіті «Фінансування креативних індустрій»**

*Джерело: [41]*

Отже, бачимо, що організація, впроваджуючи РК, має ціль не лише отримання прибутку, що є важливим, а і отримання нематеріальних переваг, таких як розвиток аудиторії, зміцнення спільноти, покращення навичок команди тощо. Доброчинець, підписуючись на організацію, може не очікувати від неї нічого взамін. Однак найчастіше все ж серед мотивації підтримати організацію є отримання матеріальної, чи нематеріальної винагороди.

Також ми побачили, що впровадження РК, як і будь-якої іншої практики, має свої ризики: від відсутності наявного людського ресурсу для менеджменту інструменту, до неготовності недотримання балансу витрат і зисків. Кожен з них є вагомою причиною для прийняття рішення про впровадження або невпровадження РК у свою діяльність.

### 1.3.3 Стан регулярного краудфандингу в Україні

Сьогодні екосистема регулярного краудфандингу в Україні можна охарактеризувати як ту, що розвивається: як з правової точки зору, з позиції наявних платформ для ведення РК, так і з кількості успішних кампаній, які провели чи проводять українські громадські організації.

Аналогічно до іноземного ринку, на якому успішно функціонують відомі платформи для РК, такі як «Патреон», Indiegogo, Kickstarter, GoFundMe, український ринок також має декілька власних платформ — «Спільнокошт», GoFundEd, StartEra. Серед них є ті, які користуються найбільшою популярністю, і ті, які наразі є маловідомими. Пропонуємо детальніше ознайомитись з ними у Таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

#### Короткий огляд українських краудфандингових платформ

Назва платформи	«Спільнокошт»	GoFundEd	StartEra
Рік заснування	2012	2016	2019
Загальна к-сть профінансованих організацій	586	174	31
Загальна к-сть доброчинців	71 687	6 642	871
Загальна зібрана сума на платформі (грн)	55 179 967	893 083	1 135 097

*Розроблено автором за [32, 33, 34]*

«Спільнокошт» — це одна з найбільш великих та популярних платформ краудфандингу в Україні, заснована у 2012 році ГО «Гараж Генг». Платформа



передбачає можливості для проектного та регулярного краудфандингу. За 10 років діяльності, на «Спільнокошті» було профінансовано близько 586 організацій, зібрано 55 179 967 грн та об'єднано 71 687 добровольців [40];

GoFundEd — краудфандингова платформа освітніх проектів, яку у 2016 створили ГО «Центр інноваційної освіти «Про.Світ»». За роки діяльності, завдяки платформі успішне фінансування отримали 174 проекти, залучивши 4 893 083 гривні від 6 642 добровольців. Із 2020 року на платформі можна опублікувати виключно проекти від учасників програми «Школа 3.0.», яку організовує «Про.Світ», приватні навчальні проекти або освітні проекти загальнонаціонального значення, які відповідають цінностям організації [34];

StartEra — інноваційна краудфандингова платформа для розміщення і просування соціальних і технологічних проектів, а також громадських ініціатив, заснована у 2019 році Національним університетом «Львівська політехніка, Lviv Startup School, медіа-хабом «Твоє Місто». За три роки існування, за допомогою цієї платформи фінансування отримали 31 організація, було зібрано 1 135 097 грн від 871 добровольця [37].

Часто організації обирають запускати РК без використання спеціалізованих платформ, натомість використовуючи власні офіційні сайти, де створюють окремий підрозділ чи рубрику. Обидвоє шляхів мають як свої переваги, так і недоліки. Наприклад, платформа автоматично збирає базу даних з ключовою інформацією про благочинця, дозволяє спілкуватися з добровольцями, а також допомагає залучати нову, унікальну аудиторію для організації. Однак дуже часто, відсутність прив'язки РК до платформи дозволяє організаціям бути більш мобільними та встановлювати та змінювати власні правила ведення РК.

Спільним моментом для обох варіантів є платіжна система, яка інтегрована або у платформу, або на сайт організації. Наразі, в Україні найбільшою популярністю користуються платіжні системи WayForPay та

LiqPay. Варто зауважити, що платформа встановлює власну комісію за кожну транзакцію: для WayForPay — 2,2%, для LiqPay 0,6%, що діє на час воєнного стану для карток українських банків [38].

Наразі у нас відсутнє правове регулювання відносин між організацією та доброчинцем, які здійснюють РК. Якщо краудфандинг відбувається на платформі, то організація і доброчинець керуються правилами цієї платформи. Якщо це відбувається автономно на сайті організації чи у будь-який інший спосіб, організація приймає правила платіжної системи, який обрав доброчинець. Тому такі відносини базуються більше на довірі, аніж на юридичному підґрунті.

Також наразі існує обмаль консалтингових і маркетингових агенцій, які могли б допомогти організаціям чи проектам навчити їх ефективно залучати фінансування через РК. Наявність тематичних програм — доволі низька. Спорадично відбуваються воркшопи та тренінги, але загалом, комплексний підхід відсутній.

Варто зазначити, що наразі однією з найбільш відомих освітніх програм щодо краудфандингу є STALI, що розроблена ГО «School of ME». STALI. Це перший в Україні інкубатор краудфандингу і самозарадності для соціальних підприємців та громадських діячів. У 2021 році стартував пілотний інкубатор, який завершили 19 команд з усієї України, зокрема і ГО «Англійська на схід», аналіз якої ми проведемо у другому розділі цієї магістерської роботи [23].

Втім, зокрема у часи російського вторгнення в Україну з лютого 2022 року, рівень фандрайзингу в країні зріс, а отже у організацій є більше передумов для успішного впровадження РК у свою діяльність. Усе більше організацій вдаються до залучення фінансування таким чином і роблять це успішно. І головне, вони переслідують не лише мотивацію отримання фінансів, а і формування потужної спільноти та підвищення рівня лояльності, що допомагає досягати свої ключові цілі ще більш ефективно.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ, ЩО ВПРОВАДЖУЮТЬ РЕГУЛЯРНИЙ КРАУДФАНДИНГ У СВОЇЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

#### **2.1 Аналіз діяльності ГО «Англійська на схід» та передумов для запуску нею регулярного краудфандингу**

У цій роботі за основу аналізу українських громадських організацій, що впроваджують РК у своїй діяльності, ми беремо ГО «Англійська на схід». Далі, на основі статутної та проектної документації, а також звітних матеріалів, пропонуємо більше ознайомитися з громадською організацією, її місією, цінностями, напрямками роботи і ключовими проектами, а також фінансовим станом, що дозволить визначити наявність передумов для впровадження організацією регулярного краудфандингу.

##### **2.1.1 Історія, місія та цінності**

ГО «Англійська на схід» заснована у 2020 році спільнотою студенток Школи Журналістики Українського Католицького Університету у м. Львів.

До лютого 2022 року головною метою організації було сприяння у наданні неформальної освіти дітям, родини яких постраждали від наслідків збройного конфлікту на сході України та анексії АР Крим.

Після повномасштабного вторгнення Росії в Україну цільова аудиторія організації включає дітей, родини яких стали жертвами війни на території усієї України.

За оцінками міжнародних організацій, через російсько-українську війну населення України опинилося у гіршому соціальному і психологічному статусі. Найбільш незахищеною групою є діти.

Станом на грудень 2022 року, згідно з Офісом Генерального прокурора України, статус постраждалих внаслідок воєнних дій має 1 303 дитина [44]. Благодійний фонд «Голоси дітей» заявляє, що близько 3,3 мільйонів дітей в Україні потребують допомоги [36].

Діти з прифронтових і окупованих територій, а також з родин переселенців наражені на обмежений доступ до якісної формальної освіти, частіше стикаються з рядом особистих, соціальних та економічних проблем, мають обмежений доступ до позакласного дозвілля.

Згідно з Міністерство освіти і науки України, станом на січень 2023 року через бойові дії було пошкоджено 3 031 закладів освіти, 413 з них — зруйновано повністю і цифри постійно зростають [29]. Через безпекову ситуацію в Україні, більшість школярів не можуть відвідувати навчальні заклади очно. Перехід на дистанційне навчання призвів до погіршення якості та доступності освіти. Усі ці наведені причини суттєво обмежують доступ дітей до якісної освіти та саморозвитку та перешкоджає майбутньому розвитку громад, у яких живуть учасники.

ГО «Англійська на схід» відповідає вищенаведеним викликам і наслідкам війни, адже надає безкоштовну альтернативу формальній шкільній освіті у напрямку вивчення англійської мови та пропонує якісну можливість позакласного дозвілля та загального розвитку. Організація також спричиняється до популяризації філантропії в громадах по всій Україні, адже навчання проводиться за допомогою волонтерів, які на громадських засадах присвячують свої зусилля та час дитині.

Діяльність організації керується цінностями, які члени організації транслюють у веденні проєктів, спілкуванні та підходах до роботи. Ключові з них:

- безпека. Організація створює і підтримує безпечний простір для спілкування, дискусії та висловлення думок для усіх членів та учасників без засудження;
- спільнота. Організація об'єднує людей з України та світу і заохочує до єднання, взаємопідтримки та взаємодопомоги, партнерства;
- толерантність. Організація не дискримінує учасників за ознакою віку, статі, раси, національності, сексуальної орієнтації чи гендерної ідентичності;
- патріотизм. Усі члени організації займають патріотичну позицію та підтримують територіальну цілісність України.

### **2.1.2 Опис напрямків роботи та ключових проєктів**

Основні напрями діяльності організації зафіксовані у статуті. До переліку входять:

- а) популяризація вивчення англійської мови;
- б) залучення носіїв англійської мови для спілкування;
- в) залучення наставників, експертів з менторства, психології та англійської мови;
- г) створення умов для проведення онлайн—занять з наставниками;
- д) створення умов для надання психосоціальної допомоги;
- е) проведення воркшопів, майстерень, семінарів та просвітницьких зустрічей;
- є) популяризація діяльності організації та будь-які інші напрями діяльності, що сприятимуть реалізації головної мети організації.

Ключовий проєкт організації — це волонтерська онлайн-програма менторства з англійської мови «English To The East». Учасники програми протягом трьох місяців працюють з індивідуальним ментором та носіями мови,

покращуючи знання англійської, розширюючи світогляд, спілкуючись та відкриваючи горизонти для розвитку.

Місія проєкту полягає у тому, щоб вирівняти доступ до освіти для дітей, які постраждали від війни з Росією.

Метою проєкту є:

- поінформувати дітей про перспективи для розвитку, навчання і самореалізації в Україні;
- надати інструменти для самостійного навчання, зокрема англійської мови;
- зробити дітей конкурентними на українському ринку праці;
- не дати поколінню цих дітей стати «втраченим».

Програма проєкту базується на трьох складових:

1. Мова: популяризація вивчення англійської за допомогою сучасних методів та інструментів; подолання мовного бар'єру; досвід спілкування з іноземцями на розмовних клубах;
2. Спільнота: відчуття безпечного простору і боротьба з ізоляцією через війну; можливість спілкування молоді з України та світу;
3. Світогляд: розмови на важливі загальнорозвиваючі теми та про наявні можливості для молоді; популяризація волонтерського руху.

Організація вимірює успіх проєкту, оцінюючи короткостроковий та довгостроковий вплив програми на бенефіціарів.

До короткострокових результатів належить наступне:

- разом з індивідуальним наставником, учасником успішно завершена програма з 12 занять, які відбуваються англійською і включають у себе не лише вивчення граматики, а й обговорення світоглядних тем, таких як: екологічна свідомість, фінансове планування, волонтерство;
- учасник взяв участь у 3-5 розмовних клубах з носіями мови;

- учасником досягнута одна SMART-ціль (наприклад: прочитана книга іноземною, знятий блог, створений комікс чи портфоліо англійською тощо);
- учасника долучено до спільноти програми: проведено знайомство і спілкування психологами і експертами з менторства програми, з однолітками зі схожими життєвими обставинами, з менторами—наставниками і організаторами.

До довгострокових результатів належить наступне:

- учасник усвідомлює важливість володіння англійською, знає і використовує інструменти для самостійного вивчення мови, наприклад Ted-Ed;
- учасник проінформований про наявність цікавого йому англійськомовного контенту, обирає споживати його на противагу російськомовному;
- учасник глобально споживає більше контенту англійською;
- учасник знає про можливості для участі у проєктах з неформальної освіти в Україні (наприклад, Українська Академія Лідерства), навчальних поїздок (наприклад, Erasmus), навчання за кордоном (наприклад, Future Leaders Exchange) та подає заявки до участі;
- учасник стає причетним до спільноти, до якої може звернутися за порадою, запропонувати свою ідею чи поспілкуватися.

За два роки діяльності, організація успішно провела чотири набори учасників на освітню програму. Випускниками програми є 120 дітей зі сходу України та Криму.

За результатами опитувань проведених серед учасників програми, 98% цінують свою участь у програмі як позитивну. 60% учасників продовжують вивчати англійську мову самостійно. 10% учасників подали заявки до участі як мінімум у одній програмі неформальної освіти в Україні або за кордоном.

Близько 80% учасників в майбутньому хотіли б бути волонтером та надавати безкорисливу допомогу іншим у різних сферах.

### **2.1.3 Аналіз фінансового стану**

Станом на листопад 2022 року ГО «Англійська на схід» стабільного фінансування не має.

За два роки діяльності, джерела фінансування на проєктну діяльність організація отримувала з диверсифікованих доходів: міні-грантів, пожертв від приватних та юридичних осіб, соціального підприємництва та краудфандингу. Також організація отримувала гранти на навчання задля забезпечення інституційної сталості та спроможності (рис. 2.1).

Щорічно організація отримує два міні-гранти у сумі 300 000 гривень від британської благодійної організації Pease First, яка була заснована студентами Гарвардського університету у 1992 році з метою створення більш справедливого та мирного світу шляхом надання цифрових інструментів, підтримки спільноти, фінансування стартапів, які створюють соціальні зміни.

У організації налагоджене стабільне партнерство з юридичними особами, які систематично підтримують її діяльність. Серед партнерів:

- видавництво «English Student», які забезпечують бенефіціарів картками для вивчення мов сумарно на 150 000 гривень у рік;
- видавництво «Наш Формат», які надають книги українською та англійською мовами у сумі 75 000 гривень у рік;
- поліграфія «Navis», яка закриває потребу друку видаткових матеріалів, сертифікатів та корпоративних виробів на суму 40 000 у рік;
- сервіс доставки «Нова Пошта», яка надає знижку на відправлення по Україні та закордон для дітей.

У організації також функціонує соціальне підприємництво «Sense Translations» — проєкт, який популяризує українську літературу у світі.



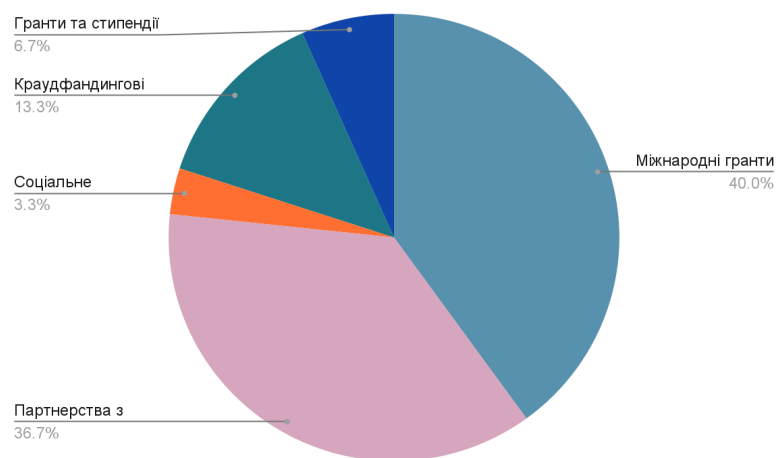
Об'єднуючи молодих українських перекладачів, на підприємстві перекладають українську поезію і прозу на англійську мову та друкують їх на різноманітних продуктах: листівках, еко-торбах, светрах тощо. 60% прибутку з продажу спрямовано на діяльність організації. За рік існування, соціальне підприємство передало організації 25 000 гривень.

У травні 2021 року організація отримала грант на піврічне навчання на інкубаторі краудфандингу та самозарадності для громадських організацій та соціальних підприємців STALI від ГО «School of ME».

У грудні 2021 року організація вперше організувала краудфандингову кампанію для збору 100 000 гривень на розробку сайту та платформи для навчання учасників. Кампанію було запущено на інтернет-платформі «Спільнокошт». За два місяці організації вдалося зібрати 135% від поставленої цілі, залучивши 230 добровольців з України та світу [39].

Для забезпечення базового функціонування, організації потрібно 730 000 гривень щорічно.

**Рис. 2.1. Розподіл джерел надходжень у річний бюджет ГО «Англійська на схід»**



*Розроблено автором на основі аналізу фінансового стану ГО «Англійська на схід» у 2021 році*

Підсумовуючи, ГО «Англійська на схід» наразі знаходиться на початковому щаблі свого організаційного розвитку та потребує додаткової інституціалізації. У організації є затверджені статут, місія та цінності; політики прийому та виключення учасників з лав організації; об'ємний перелік напрямків роботи та ключовий однойменний проєкт. За два роки діяльності, організації вдалося залучити фінансування шляхом отримання міні-грантів та пожертв від фізичних та приватних осіб, через розвиток соціального підприємництва та проведенням фандрейзингових кампаній. Також організація отримує гранти на навчання.

Задля масштабування та сталості подальшого існування, організації варто працювати у напрямку отримання стабільного фінансування, наприклад, шляхом грантової підтримки та впровадженням регулярного краудфандингу.

#### **2.1.4 Дослідження поточного рівня лояльності**

Для початкового дослідження рівня лояльності до ГО «Англійська на схід» пропонуємо використати наступні метрики: аналіз соціальних мереж, медіа-моніторинг та онлайн-опитування добровольців краудфандингової кампанії на платформі «Спільнокошт» у 2022 році.

Сьогодні організація є активною у соціальних мережах Фейсбук та Інстаграм. Сумарна кількість підписників на обох платформах складає 2 000 читачів. Середнє охоплення одного посту — 1 500 осіб.

Організація публікує дописи з періодичністю у три публікацій на день. Тематика публікацій покриває оголошення щодо наборів на програми, інформація про учасників та їх успіхи, інформація про відкриття наборів на програми неформальної освіти (наприклад, Українська Академія Лідерства, FLEX, Erasmus тощо), поради щодо самостійного навчання, буденна діяльність організації в цілому.

У середньому організація з'являється у засобах масової інформації один раз на місяць. Друковані публікації, відео- та радіосюжети про діяльність можна знайти у провідних українських медіа: «Дзеркало тижня», «Суспільне», «Українське радіо», «Укрінформ», а також іноземних медіа: The Bradley Harold.

Зважаючи на волонтерську діяльність та відсутність окремої посади з PR та комунікацій, вважаємо, що рівень поінформованості про організацію є досить високим. У організації вважають, що саме такий стан справ допоміг успішно провести краудфандингову кампанію зі збору коштів на платформі «Спільнокошт».

Вищевказана кампанія залучила 230 добровольців з України та світу з 1 грудня 2021 по 31 січня 2022 року. У жовтні 2022 року десята частина з них була опитана спеціально розробленим онлайн-опитувальником стосовно конкретного проектного досвіду краудфандингу, а також готовністю долучитися до потенційного регулярного краудфандингу організації.

Онлайн-опитувальник включав наступні питання: вік, стать добровольця; місце проживання; тип і вид зайнятості; опис суб'єктивного розуміння діяльності організації; кількість та регулярність соціальних ініціатив, які підтримує доброволець; мотивація підтримувати соціальні ініціативи; чи очікує доброволець отримати винагороду за пожертву (якщо так, то яку); чи готовий доброволець підтримувати організацію на щомісячній основі (якщо так, то на яку суму) та головне питання: «Чи порекомендував би ти ГО «Англійська на схід» другу?» (див. Додаток А, табл. А.1).

У результаті ми отримали орієнтовний профіль добровольця ГО «Англійська на схід»: середній вік — 27 років, проживає в Україні, у великому місті — Києві чи у Львові, підтримує від 1 до 3 ініціатив щомісяця, та у середньому готовий жертвувати на організацію 200 гривень щомісячно. Усі отримані відповіді від благочинців засвідчували, що готові порекомендувати організацію своїм друзям.

Ключова мотивація добровольця — бути якісно причетним до соціальних змін без шкоди для основної зайнятості та дозвілля. Добровілець прагне бути долученим до спільноти однодумців, бути запрошеним на спільні зустрічі, отримувати корпоративні продукти або знижки на них. Зазвичай, добровілець довіряє організації, для якої він робить пожертви, але також вважає звітність важливим елементом співпраці.

Підсумовуючи, згідно отриманих результатів аналізу діяльності, поточного фінансового стану та успішного досвіду залучення коштів шляхом краудфандингу, можемо стверджувати, що лояльність до ГО «Англіїська на схід» є високою. Це означає, що у організації є всі передумови для запуску РК. Задля досягнення успішних результатів, пропонуємо зробити огляд українських неприбуткових організацій схожого типу, які впроваджують РК у своїй діяльності і є одними з найкращих прикладів використання цього інструменту.

## **2.2 Аналіз кращих практик підвищення лояльності через регулярний краудфандинг у громадському секторі в Україні**

Регулярний краудфандинг, як явище наразі активно розвивається в Україні. І хоч законодавство, яке його регулює, потребує доопрацювань, у громадському секторі є низка організацій, які запустили та впроваджують цей інструмент залучення коштів, формування спільноти та підвищення лояльності.

У цьому розділі пропонуємо познайомитися з дослідженням досвіду найуспішніших з них, задля того, щоб напрацювати практичні рекомендації запуску РК для українських неприбуткових організацій та ГО «Англіїська на схід» зокрема.

Нижче у Таблиці 2.1 подаємо зведену інформацію про українські організації, які займаються регулярним краудфандингом задля загального ознайомлення.

**Ключова інформація про українські організації, які впроваджують  
регулярний краудфандинг**

Організація	Назва РК	Платформа	Рік запуску	К-сть добродчинців	% від бюджету
ГО «The Ukrainians»	Мембершип, спільнота	Сайт організації	2020	3 000	+50% (у залежності від наявності грантів та к-сті працівників)
ГО «Будуємо Україну Разом» (БУР)	БУРдрузі	Сайт організації	2018	200	5%
ГО «Українська Волонтерська Служба»	Добро-чиці УВС	«Патреон»	2022	96	3% (від піврічного бюджету)

*Розроблено автором за [44, 45, 46]*

### 2.2.1 ГО ««The Ukrainians»»

**Про організацію.** «The Ukrainians» — це незалежне українське медіа, створене у 2014 році. Його мета — розповісти про те, що відбувається в Україні; мотивувати до позитивних змін через історії успіху людей та ініціатив; пояснювати незрозумілі явища та процеси, що формують нову Україну; розвивати інтелектуальну спроможність молоді [30].

Медіа зареєстроване як неприбуткова організація, так як його кінцева ціль не полягає у отриманні прибутку. Модель фінансування організації включає гранти, державну, міжнародну і приватну донорську підтримку та РК.

**Запуск РК.** У «The Ukrainians» процес РК має дві назви. У середині організації — «мембершип» (з англійської «membership» — членство), зовні, для аудиторії — спільнота. Медіа запустили РК у 2020 році у часі початку пандемії COVID-19.

Сьогодні при підписці на РК організації, доброчинець отримує електронного листа з подякою, посиланнями на доступ до закритої групи, як одна з винагород долучення до спільноти, а також проханням пройти опитування. Опитувальник містить два питання: «Чому ви підтримуєте організацію?» та «За що ви найбільше любите організацію?».

Наразі, «reply rate», тобто, відсотковість відповідей до загальної кількості надісланих електронних листів, становить 30%, що дозволяє вважати отримані відповіді репрезентативними. Завдяки опитувальнику організація краще дізнається про мотивацію доброчинців та використовує дані для утримання і залучення нових.

**Кількісні показники.** Станом на січень 2023 року, «The Ukrainians» мають 3 000 доброчинців, які щомісяця роблять фіксований внесок на розвиток медіа. Філософія медіа — мати не одного-двох глобальних амбасадори (наприклад, впливових людей, спортсменів, митців тощо), а тисячі мікро-амбасадорів, звичайних людей.

Отримана сума у середньому становить 50% від загального бюджету організації. Сума коливається у залежності від активного гранту в конкретний момент та кількості працівників у штаті.

Сумою, яку організація отримує від РК, покриває  $\frac{2}{3}$  заробітних плат працівників організації. Станом на січень 2023 року, штат медіа налічує 26 працівників, які працюють на повну ставку. Рештою суми медіа покриває ті витрати, на які складно отримати грантове фінансування, або які вимагають багато часу для звітування. Це, до прикладу, технічне оснащення: онлайн-редактори, CRM-системи тощо. Часто, ці гроші є «фінансовою

подушкою» у разі непередбачуваних витрат. Така практика має ключову перевагу — РК не передбачає жорсткого звітування, як це буває у міжнародних грантових організаціях, тому організація може бути гнучкою.

**Кадрове забезпечення.** Від початку заснування медіа, запуск та розвиток РК очолював CEO медіа Тарас Прокопишин. Він і надалі займається стратегуванням, розробкою візії та місії РК. У штаті організації також є окрема посада, яка називається «менеджерка спільноти». Обов'язки на цій посаді покривають технічний менеджмент РК, комунікацію з добровольцями, вирішення логістики винагород та проблем платіжних систем. Тарас підтверджує, цей процес — часо- і ресурсозатратний, але один з найважливіших для медіа, а тому цим займаються більшість людей у організації.

**Залучення та утримання добровольців, їх мотивація.** Через умови невизначеності — пандемію COVID-19 і повномасштабне вторгнення Росії, організація не має чіткої маркетингової стратегії розвитку РК, обмеженої у часі. Однак це не означає, що вони не приділяють цьому увагу. У організації є чіткі кроки для розвитку РК:

- прив'язаність до дат: найбільше добровольців організації вдається залучити у часі дня заснування медіа та різдвяних свят. Через емоційну прив'язаність, найчастіше кампанії по збільшенню спільноти медіа запускають саме у ці періоди;
- додавання плашок про підтримку у матеріалах: кожна публікація «The Ukrainians» наприкінці містить заклик до приєднання до спільноти. Це підсилює важливість РК для організації, так як він дозволяє їм бути незалежним медіа;
  - інформаційні врізки у постах у соціальних мережах, які мають такий же ефект, як і плашки у публікаціях;

- таргетингової інформаційні кампанії у Фейсбуці. Це відбувається рідше, через високі витрати на рекламу, але допомагає якісно вийти за межі звичного кола добродчинців та збільшити аудиторію;
- забезпечення винагородами: медіа пропонує своїм добродчинцям широкий вибір винагород за фінансову підтримку — ексклюзивний або ранній доступ до контенту, події, зустрічі та книжкові клуби з редакцією та спільнотою, закрита група спільноти та журналістів, емейл-розсилки та знижки від дружніх брендів [31].

Згідно відповідей опитувальника, добродчинців мотивують не лише матеріальні винагороди, а і причетність до більшого, якісного і унікального у сфері зацікавлень. Найбільш розповсюджений меседж, який мотивує, звучить як: «Підтримай незалежну журналістику». Часто, добродчинцями стають люди, які просто підтримують ідею медіа, але не читають їх текстів і не користуються доступними винагородами.

**Винагороди.** Організація розробила сітку винагород, яка пропонується благочинцю на основі обраної суми підписки. Чим вища сума підписки, тим більший набір винагород пропонується добродчинцю. Пропонуємо детальніше розглянути їх у Табл. 2.2 нижче.

*Таблиця 2.2*

**Сітка винагород за підписку на РК ГО «The Ukrainians»**

Назва рівня підписки	Перелік винагород	Сума підписки
«Фанатський рівень»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Екторба «Ambassador»</li> <li>- Ексклюзивні епізоди подкастів</li> <li>- Ранній доступ до матеріалів</li> <li>- Події від «The Ukrainians» Media</li> </ul>	99 грн / міс (при оплаті щороку) або 149 грн / міс (при оплаті щомісяця)



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зустрічі «на каві» у редакції</li> <li>- Закрита група Спільноти і журналістів</li> <li>- Емейл-розсилка «TU зсередини»</li> <li>- Знижки від дружніх брендів</li> </ul>	
«Амбасадорський рівень»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Журнал Reporters (двічі на рік)</li> <li>- Книжковий клуб «The Ukrainians»</li> <li>- Екторба «Ambassador»</li> <li>- Ексклюзивні епізоди подкастів</li> <li>- Ранній доступ до матеріалів</li> <li>- Події від «The Ukrainians» Media</li> <li>- Зустрічі «на каві» у редакції</li> <li>- Закрита група Спільноти і журналістів</li> <li>- Емейл-розсилка «TU зсередини»</li> <li>- Знижки від дружніх брендів</li> </ul>	199 грн / міс (при оплаті щороку) або 249 грн / міс (при оплаті щомісяця)

*Джерело: [31]*

Найбільшою популярністю серед матеріальних винагород користується брендowana еко-торба та друкований журнал, який публікується у лімітованій кількості виключно для добровольців організації. Т. Прокопишин вважає, що добровольці хочуть асоціювати себе з організацію та ідентифікувати частиною спільноти [25].

**Звітування.** «The Ukrainians» свідомо не проводять цільового звітування за отримані кошти шляхом РК. Організація розсилає своїм добровольцям щомісячні розсилки, де ділиться кількісними та якісними результатами роботи, перемогами та викликами, історіями, пов'язаними зі спільнотою, звітами з зустрічей та подій. Т. Прокопишин вважає, що час на збір інформації по витратах коштів, зібраних шляхом РК, не релевантний запиту аудиторії. За 3 роки існування РК, організація не мала потребу у детальному звітуванні, що, на думку засновника, ще раз підтверджує довіру і лояльність, яка існує між організацією та аудиторією.

**Виклики.** Найголовнішою складністю у веденні РК Т. Прокопишин вважає те, що ця практика наразі є не популярною і мало дослідженою в Україні. На його думку, вони є одними з небагатьох, хто займається РК у неприбутковому секторі. Саме тому дуже часто, замість того, щоб запозичити рішення щодо проблемних чи кризових ситуацій, доводиться шукати їх самостійно.

Серед інших викликів є такі:

- відсутність платіжної системи, яка б відповідала вимогам ведення РК. Наразі всі платежі опрацьовуються вручну і через людський фактор можна втратити добровольця, вчасно не прокомунікувавши з ним, коли платіжна картка добровольця закінчилася, або коли на рахунку відсутні кошти;
- потреба у CRM системі для ведення РК, але відсутність такої на ринку і нерелевантність витрат для її розробки;
- низька культура українців платити за контент, хоч цей показник наразі змінюється у позитивну сторону;
- погіршення фінансового стану населення через повномасштабну війну в Україні [25].

**Вплив.** Т. Прокопишин вважає, що запуск РК для «The Ukrainians» — це одне з головних рішень у історії існування. Ця діяльність дає впевненість у фінансовій стійкості та сталості організації та дозволяє експериментувати, не обмежуючись бюджетними зобов'язаннями перед державними чи міжнародними грантодавцями. Ключовою перевагою є сформована навколо організації спільнота, яка не лише підтримує матеріально, а і надає нематеріальні послуги: наприклад, увага, час, досвід, знижки тощо. Загалом, місія організації досягається більш ефективно, так як матеріали медіа стають публічними [25].

У організації вважають, що РК дозволяє краще зрозуміти тих, для кого вони працюють. Це підвищує відповідальність перед аудиторією та впливає на підхід до роботи.

Судячи з кількості отриманих коштів та рівня залученості добровільців у діяльність медіа, РК однозначно підвищує лояльність аудиторії до організації.

### **2.2.2 ГО «Будуємо Україну Разом»**

**Про організацію.** Будуємо Україну Разом (БУР) — це громадська організація, яка виникла, як волонтерська акція у 2014 році з метою відновлення будинків, які знищила Росія на сході України. Сьогодні БУР — це один з найбільших волонтерських рухів, який формує нове свідоме покоління українців, підсилює громади і впроваджує якісні зміни у країні.

Сьогодні БУР проводять не лише десятки таборів по усій Україні щорічно, ціль яких — допомогти сім'ям у потребі відремонтувати помешкання, створити молодіжні простори у громаді, зміцнити соціальні зв'язки між місцевими та волонтерами та підвищити рівень громадянської свідомості. Організація також пропонує навчальні програми з проєктного менеджменту у сфері підприємництва та громадської діяльності, менторські програми з метою професійного та емоційного розвитку, записує подкаст та видає друкований

комікс з метою розвивати культуру волонтерства. Станом на січень 2023 року, БУР провів 87 таборів, об'єднавши 5 000 волонтерів з усієї України [32].

У організації є два ключові гасла, які відображають її місію: «Відновлюємо стіни будинків, руйнуємо стіни між людьми» та «Якщо не я, то хто?».

**Запуск РК.** БУР запустили РК у 2018 році. Організація називає цей процес «БУРдрузями» — спільнота відповідальних, що інвестують в майбутнє.

При підписці на організацію, добровінець отримує листа на електронну пошту з посиланнями за закритою групу у Фейсбук та Телеграмі, як одна з переваг бути частиною спільноти. Надалі, комунікація відбувається через ці три канали.

Організація вважає, що спільнота, яку вони формують навколо себе:

- має широкий світогляд;
- вміє думати та самостійно приймати рішення;
- готові брати відповідальність за себе та навколишній світ;
- довіряють та варті довіри;
- позбавлені стереотипів та упереджень;
- молоді підприємці, що створюють робочі місця;
- лідери, котрі розвивають громади [33].

**Кількісні показники.** Станом на січень 2023 року «БУРдрузі» налічує 266 добровісців. Ця кількість коливається у межах +/-10 добровісців щомісяці, через те, що додаються нові прихильники, і йдуть старі — найчастіше, через технічні причини платіжної системи.

До повномасштабного вторгнення Росії в Україну, отримані кошти від РК становили 5% від усього бюджету організації. Станом на сьогодні, через збільшення штату та бюджету на проєктну діяльність, РК становить 2%.

Сумою, отриманою від РК, організація покриває інституційні потреби. Найчастіше, це — заробітні виплати. Також досить часто коштами покривають

нагальні, непередбачувані витрати — те, що складніше покрити грантовими коштами, витрати яких, зазвичай, чітко заплановані наперед.

За історію існування РК, організація повністю забезпечила проведення чотирьох волонтерських таборів та двох толок коштами, зібраними цим методом. Ціль організації на майбутнє — спонсорувати більше таборів та подій за кошти від «БУРдрузів».

**Кадрове забезпечення.** Від початку запуску РК, організація завжди мала посаду у штаті, які займалася процесом на повну, або на половину зайнятості. Сьогодні процесом опікується «менеджерка БУРдрузів», обов'язки якої ведення РК становить 60% від зайнятості. Решта 40% — діяльність, пов'язана з менеджментом партнерств організації, що також тісно пов'язано з розвитком РК.

**Залучення та утримання доброчинців, їх мотивація.** Ключові обов'язки людини, яка займається веденням РК — залучення нових доброчинців до «БУРдрузів». Наразі, у організації відсутня напрацьована стратегія розвитку на фіксований час, одне це — один з пріоритетів інституційного розвитку організації на найближчий час. Втім, у організації є низка завдань, до яких вона вдається задля підтримки і розвитку спільноти прихильників:

- розробка та втілення комунікаційних кампаній;
- публікація промо матеріалів у соцмережах та ЗМІ;
- налагодження партнерств з бізнесами задля формування «спонсорського пакету», у який входять знижки на продукти та сервіси для доброчинців;
- проведення спільних заходів та подій, наприклад, щоквартальна «кава з БУРдрузями»,
- оформлення мерчу спільноти, до яких входять брендovanі значки, еко-торби, світшоти.

Комунікація зі спільнотою «БУРдрузів» — це одне з найважливіших завдань для підтримки і розвитку РК, вважають у організації. Усі добровольці мають прямий контакт з організацією, який допомагає будувати довіру, запозичувати ідеї та відповідати на зауваження, питання чи пропозиції.

Ключовий меседж, який поширює організація для мотивації добровольців, звучить наступним чином: «Будучи БУРдругом чи БУРподругою ти допомагаєш формувати довіру, відповідальність та спроможність серед української молоді» [33].

**Винагороди.** Організація не виокремлює рівні підписки на свій РК. Усі добровольці знаходяться у рівних умовах, незалежно від суми щомісячної пожертви. Перелік винагород для підписника звучить наступним чином:

- Можливість відвідувати унікальні події;
  - спеціальні пропозиції від наших партнерів;
  - спілкування з друзями в приватній групі
  - можливість формувати нову генерацію української молоді разом з БУР
- [33].

**Звітування.** Чесність та прозорість перед добровольцями — одна з найголовніших умов співпраці, вважають у організації. Члени спільноти отримують «БУР-вісник» — щоквартальний звіт за отримані кошти: скільки було зібрати та на що було витрачено. Також наприкінці кожного року організація готує фінальний звіт по діяльності, частиною якого є звіт за ведення РК.

Усі звіти за діяльність доступні на головному сайті організації усім відвідувачам.

**Виклики.** Однією з найбільших складнощів, з якою стикається організація, це відсутність платіжної системи, яка б повністю відповідала потребам ведення РК. Сьогодні організація використовує дві платіжні системи — «Wayforpay» та «Liqpay», у роботі з якими часто виникають проблеми при

оплаті, наприклад, коли у добровинця закінчується термін дії картки, або на рахунку відсутні кошти. Платіжні системи не мають технічної змоги надати базу даних помилок для подальшого опрацювання оплати, саме тому це потрібно вирішувати мануально, що є часозатратним процесом.

Ще одна складність — відслідкувати, чому добровинці перестають бути підписниками на організацію. Наразі організація не проводить ґрунтовного аналізу причин і не створює стратегії повернення добровинців, але планує робити це у майбутньому.

Серед можливих причин, через які добровинці йдуть, організація виділяє наступні:

- закінчується термін підписки на організацію через платіжну систему, що неможливо відслідкувати;
- організація більше не задовольняє потреби та інтереси добровинця;
- погіршення фінансової ситуації населення через повномасштабну війну в Україні.

**Вплив.** «БУРдрузі» — один із стратегічних напрямків розвитку організації на найближчі роки. За майже 5 років ведення РК, організація запевнилась, що ця діяльність стає передумовою для сталого розвитку, дозволяє бути незалежними від грантодавців і гнучкими у прийнятті рішень. Це підтримка спільноти, напрацьованої роками, яка забезпечує довіру, допомогу та пробачає помилки.

### **2.2.3. ГО «Українська Волонтерська Служба» (УВС)**

**Про організацію.** ГО «Українська Волонтерська Служба» (УВС) — це громадська організація, заснована у 2018 році, місією якої є розвиток культури волонтерства та взаємодопомоги в Україні. У організації вірять, що зміни може творити кожен, хто готовий брати на себе відповідальність тут і зараз. Волонтери організації допомагають людям у потребі та громадським

організаціям у всіх областях України, включно з тимчасово окупованими та прифронтовими територіями [35].

**Запуск РК.** Організація практикувала систему регулярних внесків від прихильників від самого початку свого заснування. Однак ця діяльність була не пріоритетною для організації, тому інструментом користувалися не активно, і активності, пов'язані з ним, були спорадичними. Наприкінці осені 2021 року УВС вирішили зробити розвиток РК одним зі стратегічних напрямків організації та уже в червні 2022 офіційно запустили РК на «Патреоні».

Організація вирішила обрати саме платформу «Патреон», так як вона найбільш ефективно дозволяє залучати іноземну, більш платоспроможну аудиторію. У кількісному співвідношенні, сьогодні українська аудиторія підписників на організацію становить 30%, у той час як іноземна — 70%.

**Кількісні показники.** Сьогодні УВС шляхом РК щомісячно залучає близько 70 000 грн. Наразі, організацію підтримують 96 «патронів» — так офіційно називають добровольців платформи «Патреон».

Враховуючи, що «Патреон» організації функціонує лише протягом 6 місяців, то маємо дані щодо північного бюджету — внески з РК становлять 3% від нього. Наразі залучені кошти організація спрямовує виключно гуманітарну допомогу для своїх стейкхолдерів: на закупівлю продуктивних наборів та ліків для людей у віці з прифронтових територій України, а також на підтримку волонтерів з тимчасово окупованих територій, які на отримані кошти закупають базові продукти для українців з тимчасово окупованих міст.

**Кадрове забезпечення.** Сьогодні у організації окремої посади для координації «Патреону» немає. Обов'язки, пов'язані з цією діяльністю, покривають двоє працівників: координаторка фандрейзингових кампаній і комунікаційна менеджерка напрямку фандрейзингу. У тиждень це займає приблизно 15 годин на двох. Втім, організація постійно відслідковує потребу в окремому спеціалісті чи спеціалістці для менеджменту РК та з розвитком та



збільшенням об'єму роботи будуть розглядати можливість виокремити окрему посаду.

**Залучення та утримання доброчинців, їх мотивація.** Наразі в організації є три ключові методи залучення доброчинців до РК:

- мотивування уже наявної аудиторії організації, часто тих, які вже робили внесок одноразово;
- проведення інформаційних кампаній у соціальних мережах;
- промоція «Патреону» в особистих комунікаціях членів команди.

Ключовий меседж, який просуває організація, звучить як: «Допоможи нам допомагати», що найповніше відображає її місію та цілі. Загалом, УВС вважають, що у їх діяльності залучення нових доброчинців до «Патреону» — це експеримент. Організація часто використовує різні форми, меседжі та підходи до пошуку нових підписників. Головне — не боятися і бути інновативним, вважають в УВС [26].

У організації вважають, що головною мотивацією доброчинця підписатися — це наявність спільних цінностей. Дуже часто, доброчинці не потребують матеріальних винагород, хоча організація пропонує широку сітку винагород, серед яких: набір брендovаних листівок, еко-торбу, унікальний значок — жовте серце тощо. Також, доброчинці можуть отримувати нематеріальні винагороди від організації: постійну «теплу» комунікацію від засновників організації; щотижневу публікацію про «за лаштунки» діяльності, наприклад, розповіді про членів команди або внутрішні історії з проєктів; вітання з Днем народження чи іншими святами.

Організація відслідковує кожного доброчинця, який відписався від організації, але причини відтоку дізнатися вдається не завжди, адже часто доброчинець одразу ж перериває комунікацію з організацією. Патрони, з якими вдалося зв'язатися після того, як вони відписалися від «Патреону», найчастіше посилаються на нестабільну економічну ситуацію в країні.

**Винагороди.** УВС також розробила сітку винагород, яка пропонується благочинцю на основі обраної суми підписки. Чим вища сума підписки, тим більший набір винагород пропонується добродійцю. Так як переважна аудиторія організації на «Патреоні» є іноземною, суми підписки пропонуються у валюті євро (€). Пропонуємо детальніше розглянути рівні підписки та винагороди у Табл. 2.3 нижче.

Таблиця 2.3

**Сітка винагород за підписку на РК ГО «Українська Волонтерська Служба»**

Назва рівня підписки	Перелік винагород	Сума підписки
Помічники (Helpers)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- теплі обійми від усієї спільноти;</li> <li>- щомісячний дайджест зі свіжими новинами та апдейтами з волонтерського фронту.</li> </ul>	€ 5,50 / місяць
Добродійники (Benefactors)	<p>Те ж, що і на рівні Помічники (Helpers), але додаються:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розповіді «за лаштунками» про проекти та діяльність УВС.</li> </ul>	€ 11 / місяць
Змінотворці (Changemakers)	<p>Те ж, що і на рівні Добродійники (Benefactors), але додається:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- фірмовий значок «патрона» УВС.</li> </ul>	€ 27 / місяць
Супутники (Satellites)	<p>Те ж, що і на рівні Змінотворці (Changemakers), але додається:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- твоя ілюстрація в нашому фірмовому стилі.</li> </ul>	€ 54 / місяць
Вогненосці (Flame Bearers)	<p>Те ж, що і на рівні Супутники (Satellites), але додається:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- друкований випуск річного звіту організації.</li> </ul>	€ 107,50 / місяць

Світила (Lights)	Те ж, що і на рівні Вогненосці (Flame Bearers), але додаються: - внутрішні зустрічі лише для «патронів».	€ 214,50 / місяць
---------------------	---	----------------------

*Джерело: [18]*

**Виклики.** Одним з недоліків платформи «Патреон» є вузький збір даних. Організація може бачити лише електронну пошту доброчинця, тому спосіб комунікації звужено до одного каналу. Саме тому, як тільки «патрон» підписується на організацію, команда надсилає вітальний лист з посилання на гугл-форму і проханням заповнити її, залишивши інші контактні дані для подальшої комунікації, відправки винагород тощо.

**Звітування.** УВС вважають, що відкритість — це одна з найважливіших умов взаємодії організації та доброчинців. Тому кожен підписник на «Патреоні» має доступ до інформації про кількість отриманих коштів щомісяця, а також у своїх публікаціях організація звітує, на що саме було витрачено ці кошти та кому саме вони допомогли.

Вплив. РК однозначно розширює спільноту, вважають в УВС. За шість місяців діяльності «Патреону», до організації долучилася якісна унікальна аудиторія, яка до цього жодного разу не чула про організацію, але тепер активно підтримує її. Цю спільноту не можна описати пасивною, радше навпаки, підписник часто має амбасадором організації, поширює інформацію та рекомендує долучитися своїм друзям, колегам — що є ключовим індикатором високого рівня лояльності аудиторії до організації.

Ведення РК саме на «Патреоні» дозволяє залучати іноземну аудиторію, що створює позитивний імідж України на міжнародному ринку та підвищує довіру до країни в цілому. Загалом, щоденна діяльність організації на «Патреоні» мотивує команду працювати ще більш старанно, генерувати нові ідеї та

експериментувати задля ще ефективнішого досягнення своїх цілей, вважають в УВС [26].

Отож, бачимо, що усі три проаналізовані організації, ГО «The Ukrainians», ГО «Будуємо Україну Разом» та ГО «Українська Волонтерська Служба», які показують найкращі практики впровадження РК в українському громадському секторі, вважають, що використання цього інструменту — це один з ключових напрямків їх розвитку. Цей інструмент допомагає не лише залучати кошти для фінансової стійкості, а і будує навколо організації міцну спільноту, збільшує рівень довіри, зміцнює емоційний зв'язок, що, у результаті, допомагає досягати ключові цілі організації якісніше та ефективніше.

На основі проаналізованих організацій пропонуємо напрацювати практичні рекомендації для впровадження РК не лише ГО «Англійська на схід», яку взято за основу дослідження у цій роботі, а і для усіх українських громадських організацій подібного типу.

**РОЗДІЛ 3**

**ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗВИТКУ РЕГУЛЯРНОГО  
КРАУДФАНДИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ДО  
ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ПРИКЛАДІ ГО «АНГЛІЙСЬКА НА  
СХІД»**

У двох попередніх розділах ми дійшли до висновку, що високий рівень лояльності до громадської організації — це одна з найважливіших передумов для її сталої та довгострокової діяльності. Одним з найкращих інструментів підвищення лояльності може бути запуск регулярного краудфандингу у своїй організації.

Проаналізувавши визначення, характеристики, особливості РК, а також провівши аналіз кращих практик використання цього інструменту на українському ринку неприбуткових організацій, у цьому розділі представляємо практичні рекомендації з розвитку РК на прикладі ГО «Англійська на схід».

Ми розробили рекомендований план етапів запуску РК громадською організацією і перш ніж розглянути кожен з його етапів детальніше, пропонуємо коротко ознайомитися з ним у Табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Рекомендований план етапів запуску РК громадською організацією**

№	Назва етапу
1	Аналіз етапу розвитку, на якому знаходиться організація та прийняття рішення про запуск РК
2	Вимір рівня поточної лояльності до організації
3	Визначення наявності людського ресурсу для запуску та подальшого менеджменту РК
4	Розробка стратегії запуску, яка включає у себе:

4.1	Обговорення та усвідомлення важливості запуску РК усіма членами організації
4.2	Дослідження цільової аудиторії та формулювання ключових меседжів РК
4.3	Визначення основних каналів комунікації про РК
4.4	Вибір платформи та платіжних систем для запуску РК
4.5	Формування сітки матеріальних та нематеріальних винагород, їх оформлення
5	Запуск РК

*Розроблено автором на основі аналізів та досліджень у першому та другому розділах цієї роботи*

Першим етапом є **визначення своєчасності та оптимальності рішення щодо запуску РК**. Для початку варто зазначити, що запускати РК у громадській організації від найпершого дня її діяльності — не варто. Цей інструмент передбачає інтеракцію з аудиторією з вже певним наявним рівнем лояльності до неї. Однак чекати етапу розквіту чи занепаду організації також не обов'язково, адже запуск такого краудфандингу може посилити організацію на ранішніх шаблях діяльності організації, що дозволить їй розвиватися якісніше та швидше приносити користь суспільству.

Організація може сміливо запускати РК на початкових етапах свого розвитку. 2.5 роки — це середній арифметичний «вік» проаналізованих організацій, які успішно запустили РК та сьогодні є найкращими практиками на українському ринку — ГО «The Ukrainians», ГО «Будуємо Україну Разом» та ГО «Українська Волонтерська Служба».

Час запуску РК можна прив'язати до важливих для організації подій чи умов, у яких вона опинилася. Так, наприклад, ГО «Українська Волонтерська

Служба» досягли найвищого піку підписників на «Патреоні» саме на початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну.

У свою чергу, медіа «The Ukrainians» запустили РК на свій «День народження» — день, коли було засновано організацію і день у році, коли, за аналізом активності на офіційному сайті та у соціальних мережах, до організації прикуто найбільше уваги. Додатково, у організації вдалися до попереднього «підігріву» аудиторії щодо запуску РК. Т. Прокопишин, CEO медіа, розробив онлайн-опитувальник серед своєї аудиторії з метою зібрати інформацію про потенційних доброчинців організації. За 2 тижні розповсюдження опитувальника було зібрано близько 500 відповідей з наступною інформацією: ПІБ, місто, зайнятість, контактні дані і відповідь на питання: «Чи готові ви підтримувати медіа на регулярній основі?». На момент запуску РК у організації уже було 100 підписників, які дотепер щомісячно підтримують медіа своїми внесками. Т. Прокопишин вважає, що це створило потужний ефект початкової довіри, що допомогло отримати велику кількість підписників на самих ранніх етапах запуску РК і продемонструвати довіру для потенційних доброчинців [25].

Як ми дослідили раніше, ГО «Англійська на схід» існує з 2020 року і знаходиться на початковому етапі свого розвитку. Однак за час своєї діяльності, організація сформувала навколо себе активну спільноту учасників навчальних проєктів, волонтерів, прихильних комерційних та неприбуткових організацій, підписників у соціальних мережах тощо. Тому вважаємо, що час для запуску РК організації є сприятливим для досягнення успішних результатів.

Такі активності, а також прив'язаність до важливих для організації подій чи умов, у яких вона опинилася — не обов'язкова умова для запуску РК. Але це може значно збільшити об'єм залученості аудиторії, що стане міцним підґрунтям перших кроків ведення такої діяльності.

Наступним етапом запуску РК для громадської організації має стати **вимір поточного рівня лояльності** до неї. Цей етап важливий не лише для того, щоб розуміти передумови до успішного ведення краудфандингу, а і для того, щоб мати основу для подальших вимірів результатів такої діяльності і прийняття рішень щодо покращення або і, взагалі, доцільності ведення РК.

Як ми дослідили у попередніх розділах, способів виміру лояльності до громадської організації існує багато: від найпростіших — опитувальників з невеликою кількістю відкритих і закритих запитань, до складніших — обчислень на основі формул та використання комплексних підходів.

Для організацій, які вимірюють рівень своєї лояльності вперше, можуть бути використані прості інструменти, такі як метод оцінки вірогідності рекомендації організації іншим за Р. Рейхальдом, метод «Оцінки відносин» за С. Хоксом і А. Шарпот, або модель «Метар». Якщо ж організація попередньо проводила заміри рівня лояльності та має у наявності проаналізовані результати та отримані висновки, це може стати добрим підґрунтям для використання більш складних інструментів: наприклад, конверсійної моделі (conversion model) за Я. Гофмеєром та Б. Райзом, або «драбини лояльності» (the loyalty ladder) за П. Вілтоном.

Для виміру рівня лояльності ГО «Англійська на схід» ми використали простий інструмент опитування, склавши онлайн-опитувальник для аудиторії організації (див. Додаток А). Цей вибір аргументовано тим, що організація вимірювала рівень лояльності вперше. Результат опитування показав, що рівень лояльності до організації є високим. До того ж, результат опитування підкріплено успішним кейсом запуску проектної краудфандинової кампанії на «Спільнокошті», у якій за 4 дні вдалося зібрати 50% від заявленої цілі, а сам збір закрили вдвічі швидше, аніж на це було відведено часу [39]. Вважаємо, що результати є достатньо вагомою передумовою для запуску організацією РК.



Проаналізувавши рівень лояльності аудиторії до громадської організації і впевнившись, що він є достатнім для запуску РК у своїй діяльності, наступним етапом має стати **визначення наявності людського ресурсу** для ведення залучення коштів такого типу.

На основі дослідження українського ринку громадських організацій, які займається веденням РК «Фінансування креативних індустрій», у середньому організації витрачають до 10 годин на тиждень для менеджменту краудфандингової кампанії. Найчастіше цим займається людина, яка уже обіймає певну посаду і ці обов'язки додаються, зверху, як додаткові [18].

Такий стан речей бачимо і в ГО «Будуємо Україну Разом» і в ГО «Українська Волонтерська Служба». У організаціях є посади, які займаються веденням РК, однак на цю діяльність виділено у середньому 50% їх робочого часу. Іншу ситуацію спостерігаємо у ГО «The Ukrainians». У організації є окрема посада, яка забезпечує менеджмент РК своєю повною зайнятістю. Ба більше, веденням РК займаються більшість членів у організації, так як вони вважають цю діяльність однією з найпріоритетніших цілей свого розвитку.

У будь-якому випадку, варто зазначити, що ведення РК — це часо- та ресурсозатратна діяльність, яка вимагає уваги та залученості працівників на щоденній основі. Чим більше добровольців залучено шляхом РК, тим більше ресурсу потрібно для їх опрацювання, комунікації, відповіді на запити, вирішення проблеми та звітування тощо. Це стосується, зокрема, організацій, які запускають РК не на спеціальній для цього платформі («Спільнокошт», «Патреон» тощо), а на своєму сайті, використовуючи лише зовнішню платіжну систему. Так як така опція унеможлиблює автоматизованість збору даних та ускладнює комунікацію, це вимагає більше часу для менеджменту РК. Про це детальніше поговоримо нижче у розділі.

Т. Прокопишин, CEO «The Ukrainians» вважає, що якщо обґрунтувати важливість потреби у такій посаді для загального розвитку організації, цілком

реалістично отримати грантове фінансування для забезпечення діяльності такого працівника заробітною платою. Такий досвід мала і ГО «Будуємо Україну Разом». У 2021 році вони виграли грант від українського благодійного фонду «Zagoriy Foundation», який протягом 4 місяців покривав не лише інституційні витрати на посаду, а і забезпечив прописання стратегії розвитку РК на такий самий період часу та виготовлення матеріальних винагород для добровольців, які ми також детальніше розглянемо нижче у цьому розділі [27].

Якщо ж організації не вдається залучити грант на те, щоб виділити окрему посаду під ведення РК, найкращим варіантом буде наділити обов'язками людину з найвищим рівнем зацікавленості до запуску і менеджменту РК. Іншими словами ту, у якої «найбільше горять очі», вважає Т. Прокопишин. У такому варіанті, працівник організації буде не лише прихильно ставитися до таких додаткових обов'язків, а і відчуватиме сміливість генерувати і втілювати ідеї, підходи, комунікаційні кампанії тощо [25].

Так як наразі більшість операційної діяльності ГО «Англійська на схід» забезпечується на волонтерській основі, формування окремої посади з отриманням заробітної плати є не пріоритетним рішенням на початковому етапі запуску і менеджменту РК. Така діяльність може бути забезпечена силами волонтерів. У цьому випадку, організації варто аргументувати цінність і переваги отримання досвіду впровадження РК, який у майбутньому може стати або добрим підґрунтям для отримання повноцінної посади у організації, або корисним досвідом для подальшої професійної діяльності для того, чи іншого волонтера. При таких умовах, запуском і веденням РК у ГО «Англійська на схід» може займатися не один волонтер, а команда волонтерів. Однак залучення ключових працівників організації усе рівно є необхідністю, щоб максимально синхронізувати використання інструменту з місією, цінностями і баченням організації.

Паралельно з виконанням етапів, описаних вище, організаціям рекомендовано приділити найбільше уваги для напрацювання стратегії запуску РК на початкових етапах його розвитку. На основі досліджених кращих практик серед українських громадських організацій, вважаємо, що стратегія має включати наступні кроки:

1. Обговорення та усвідомлення важливості запуску РК усіма членами організації;
2. Дослідження цільової аудиторії та формулювання ключових меседжів РК;
3. Визначення основних каналів комунікації про РК;
4. Вибір платформи та платіжних систем для запуску РК;
5. Формування сітки матеріальних та нематеріальних винагород, їх оформлення.

Нижче детальніше розглянемо кожен з кроків напрацювання стратегії для запуску РК громадською організацією на основі ГО «Англійська на схід».

**Обговорення та усвідомлення важливості запуску РК усіма членами організації.** Вважаємо, що це один з найпростіших до реалізації пункт виконання стратегії, але, водночас, один з найважливіших. Як показала практика, РК — це часо- і ресурсозатратна діяльність, яка вимагає залучення усіх або ключових членів команди, навіть якщо обов'язки, пов'язані з цим методом залучення коштів повністю покриваються окремою посадою. Це може бути як одна зустріч, так і серія зустрічей, метою якої чи яких є повна поінформованість про запуск РК усією організацією, проведення спільного брейншторму ідей та окреслення чітких цілей, завдань, назначення часових термінів для їх втілення та відповідальних за виконання. Організація має чітко розуміти, на якому етапі вона знаходиться (точку «А») і на якому етапі хоче знаходитись, після запуску РК на визначений час (точку «Б»).

На основі отриманих результатів у цій магістерській роботі, станом на січень 2023 року ГО «Англійська на схід» провела першу таку зустріч у форматі

онлайн, так як через повномасштабне вторгнення, діяльність організації наразі не прив'язана до конкретного міста. На ній було проговорено глобальну ідею запуску РК між усіма членами організації та пропрацьована чернетка стратегії запуску РК на півроку, цілі якої звучать наступним чином:

- спільнота нараховує 100 добровольців;
- сума пожертв здатна покрити 15% потрібного річного бюджету організації;
- впізнаваність організації у сфері громадської діяльності зросла на 10%.

Організації необхідно продовжити проведення серії зустрічей для того, щоб виокремити метрики моніторингу та успішності виконання і досягнення поставлених цілей, назначити відповідальних за виконання завдань.

### **Дослідження цільової аудиторії та формулювання ключових меседжів РК.**

Для найбільш ефективної комунікації організаціям перш за все рекомендовано напрацювати портрет цільової аудиторії (ЦА) для РК. Часто він збігається з вже існуючим портретом ЦА у організації, яким вона керується у своїй діяльності. Саме тому детальніше на цьому питанні у цій роботі ми не зупинялися.

Однак, існує чимало інструментів для визначення портрету ЦА інструментів. Один з найпростіших подано у посібнику STALI — інкубаторі краудфандингу і самозарадності для соціальних підприємців та громадських діячів, розробленим ГО «School of ME». Давши відповідь на наступні запитання, можна коротко сформулювати портрет ЦА:

- Демографія та вік?;
- Де працюють?;
- Який дохід (від і до) мають в місяць?;
- Які мають життєві цілі? Чого прагнуть досягти?;
- Які принципи і цінності вони готові відстоювати?;

- Де беруть інформацію? До кого, чого дослухаються? Що читають?;
- Хто для них є авторитетом?;
- Які події відвідують? [23].

Основа, яка лежить у запуску та веденні РК — це комунікація з потенційними доброчинцями для їх залучення та наявними доброчинцями для їх утримання. Зазвичай комунікаційний посил має збігатися з ключовою місією організації. Це допоможе зберегти мотивацією аудиторії підтримувати, брати участь у активностях та допомагати досягати цілей, які стоять перед тою чи іншою організацією. Наприклад, у медіа «The Ukrainians» ключовий меседж РК — «Підтримай незалежну журналістику», у ГО «БУР» — «Інвестуй у майбутнє української молоді», а у ГО «Українська Волонтерська Служба» — «Допоможи нам допомагати».

Додатково, Т. Прокопишин вважає, що, комунікуючи з потенційними доброчинцями, найкраще використовувати «позитивний маркетинг». Зізнання у тому, що фінансування потрібно критично, навіть коли це реальний стан справ, працює виключно один раз. Усі наступні будуть спонукати аудиторію відписуватися від організації, адже переважно, аудиторія хоче бути залученою до успішного [25].

ГО «Англійська на схід» має напрацьований портрет ЦА потенційних доброчинців, сформований на основі відповіді онлайн-опитувальника, який ми розробляли у другому розділі: середній вік — 27 років, проживає в Україні, у великому місті — Києві чи у Львові, підтримує від 1 до 3 ініціатив щомісяця, та у середньому готовий жертвувати на організацію 200 гривень щомісячно.

Також у організації уже є напрацьований стиль комунікації з аудиторією — «друзі для друзів». Організації рекомендовано продовжувати використовувати його, так як, доведено, що він забезпечує якісний контакт з прихильниками, збільшує приріст аудиторії, забезпечує її залученість.

На зустрічі у січні 2023 року організацією було напрацьовано ключові меседжі для залучення добровольців до РК. Серед них: «Інвестуй у Англійську на схід. Інвестуй у майбутнє України», «Відкрий вікно можливостей для тих, кому це потрібно найбільше», «Один клік — одне заняття для дитини, яка постраждала від війни». Ці меседжі не є фінальним варіантом і потребують подальшого опрацювання та тестування.

**Визначення основних каналів комунікації про РК.** Організаціям рекомендують проаналізувати рівень залученості аудиторії у кожному зі своїх каналів комунікації та обрати ключові, які принесуть найефективніший результат. Діяльність РК варто висвітлювати на усіх наявних каналах комунікації, адже часто потенційному добровольцю потрібно побачити інформацію про краудфандинг декілька разів, перш ніж він стане активним добровольцем. Однак, якщо аудиторія організації є найбільш активною у мережі Фейсбук, ключовий акцент висвітлення РК варто зробити там.

Комунікаційній команді організації рекомендовано включати інформацію РК у свої контент плани, тестувати нові ідеї залучення добровольців, запускати інформаційні кампанії. За наявності спроможності, організації можуть залучатися підтримку регіональних, всеукраїнських та міжнародних ЗМІ, однак варто брати до уваги до специфіку та рівень складності такої задачі.

На основі аналізу соціальних мереж ГО «Англійська на схід», організації рекомендовано сфокусувати свою увагу на залученні аудиторії у тему РК у Фейсбукі та Інстаграмі. Станом на січень 2023, найбільшого залучення аудиторії організації досягає саме там. Також організації рекомендовано дублювати дописи англійською мовою, задля того, щоб залучити іноземну аудиторію, яка вже є у їх підтримці: діаспори, носії мови, які проводять розмовні клуби, партнерські організації тощо.

**Вибір платформи та платіжних систем для запуску РК.** Українські громадські організації мають вибір запуску РК як на спеціалізованій

краудфандинговій платформі: іноземній («Патреон», Kickstarter, GoFundMe) або українській («Спільнокошт», GoFundEd, StartEra), так і автономно на власному офіційному сайті за допомогою платіжних систем WayForPay або LiqPay.

У першому варіанті, за використання спеціалізованої краудфандингової платформи, організація має наступні переваги:

- наявність функціоналу для спілкування з доброчинцем;
- вмонтована CRM система для збору бази даних про доброчинців;
- автоматичне відслідковування помилок у оплаті і швидкий доступ до цієї інформації, що дозволяє оперативне вирішення проблеми і «збереження» доброчинця;

- доступ до РК організації унікальною аудиторією, яка за умов збігу у цінностях між організацією та доброчинцем може стати прихильною аудиторією;

- відсутність потреби дороговартісної розробки розділу на сайті або окремої лендингової сторінки про РК організації.

Аналіз показав, що серед недоліків використання іноземної або української краудфандингової платформи є:

- встановлені правила платформи, які можуть не збігатися з можливостями організації (наприклад, 10% комісії від зібраної суми на платформі «Спільнокошт»);

- потреба користуватися інтерфейсом платформи і неможливість оформити його у стилі організації, що може зменшувати впізнаваність організації і, відповідно, зменшувати кількість доброчинців;

- часто сума фінансового внеску вже є фіксована платформою і її неможливо змінити, що може не збігатися з очікуваннями і готовністю доброчинця підтримати організацію;

- непопулярність платформи, як інструмента, що може відштовхувати доброчинців.

Якщо ж організація вирішує запуснути РК автономно, наприклад, на власному офіційному сайті чи на окремій лендинговій сторінці, це може мати наступні переваги:

- можливість встановлювати власні правила взаємодії між доброчинцем і відсутність потреби сплачувати комісію за використання платформи (однак варто зауважувати, що платіжні системи WayForPay та LiqPay все рівно беруть відсоток від кожної транзакції доброчинця);

- можливість створити власний інтерфейс розділу на сайті або окремій лендинговій сторінки для РК у стилі організації, що збереже впізнаваність організації;

- можливість встановлювати пропоновані суми і назви фінансового внеску самостійно, що на основі аналізу потенційної аудиторії доброчинця, може підвищити кількість внесків;

- можливість експериментувати, розробляти цікаві ідеї і втілювати інноваційні рішення, не обмежуючись правилами та функціоналом платформи.

Серед недоліків виділяємо наступні:

- відсутність наявності функціоналу для спілкування з доброчинцями, що несе за собою регулювання комунікації вручну;

- відсутність готової CRM системи для збору бази даних про доброчинців, що, знову ж таки, несе за собою часозатратність процесу;

- обмеженість залученості власною аудиторією, або тією, яку вдалося залучити з інших джерел;

- недоцільність дороговартісної розробки розділу на сайті або окремій лендинговій сторінки про РК організації, особливо на початкових етапах запуску.

Отже, варіанти використання платформи для РК, або автономного запуску на офіційному сайті мають свої переваги та недоліки. Організація має прийняти



рішення на основі власної спроможності, подальшого стратегічного бачення ведення РК у організації та уподобань.

ГО «Англійська на схід» рекомендовано запускати РК на власному офіційному сайті. Такий вибір аргументовано тим, що у січні 2022 року організації провела успішний збір коштів на платформі «Спільнокошт» для розробки сайту. Саме наявність цього ресурсу дозволить організації використати переваги запуску РК автономно, без залучення зовнішніх платформ: розробити кастомізований функціонал, оформити розділ, використовуючи брендбук організації, прив'язати обрану платіжну систему тощо.

**Формування сітки матеріальних та нематеріальних винагород, їх оформлення.** Практика РК передбачає пропозицію винагород для добровольців, які «підписуються» на організацію. Вони можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними. Також організація може обирати кількість запропонованих винагород у залежності від суми підписки добровольця, як це роблять ГО «The Ukrainians» та ГО «Українська Волонтерська Служба», або не виокремлювати рівні підписки та пропонувати добровольцям рівні умови, в незалежності від суми фінансового внеску, як це робить ГО «Будуємо Україну Разом».

У переліку винагород, які користуються найбільшою популярністю серед проаналізованих організацій на українському ринку є наступні:

- нематеріальні винагороди: зустрічі з організаторами та спільнотою організації, долучення до закритих груп у месенджерах та онлайн чи офлайн подій, закриті емейл-розсилки, унікальний доступ до послуг чи продуктів організації, визнання у соціальних мережах тощо;

- матеріальні винагороди: брендovanі продукти (еко-торби, светри, чашки, ручки, значки тощо), знижки від партнерських організацій.

До прикладу, у «The Ukrainians» найбільшою популярністю серед матеріальних винагород користується брендovaná еко-торба та друкований

журнал, який публікується у лімітованій кількості виключно для добровольців організації. Ці дві винагороди є «візитівкою» медіа і організація рекомендує звузити спектр винагород до 1-3, щоб уникнути ефект «парадоксу вибору», коли через великий вибір потенційний добровілець не може прийняти рішення, і не стає добровольцем взагалі [25].

Зазвичай, винагороди добровольцям РК дозволяють організації не лише віддячити їм за підтримку, а і популяризувати свій бренд. Часто це стається шляхом «пасивного маркетингу», коли добровілець використовує брендovanі подарунки серед унікальної для організації аудиторії. А як ми дослідили вище, ті організації, які досягають соціального визнання добровольців і дають змогу показати свою підтримку публічно, частіше стають успішними. Дослідження також показало, що отримання винагород добровольцями зміцнює спільноту навколо організації, будує міцну довіру та потужний емоційний зв'язок, що збільшує тривалість підписки добровольця на організацію.

За проведеними дослідженнями, ГО «Англійська на схід» також варто сформувати сітку матеріальних та нематеріальних винагород, які б підсилювали місію організації, а також відображали цінності аудиторії. За основу рекомендовано взяти попередній досвід проведення проектного краудфандингу на платформі «Спільнокошт». Тоді популярністю користувалися наступні винагороди:

- брендovanі об'ємні наліпки, значки, шкарпетки, еко-торби;
- листівки із серії «Відкрий для себе схід» з малюнками дітей їх рідних міст;
- handmade браслети з бісеру від учасниці проекту;
- заняття з Деніелом Брумфілдом, засновником Redwood School of English і постійним викладачем розмовних клубів організації;

- індивідуальний тренінг з англійської від мовних тренерок з Ever English Яною Козаченко та Христиною Гончаренко, постійних експерток з розробки та покращення навчальних програм організації.

До списку матеріальних і нематеріальних винагород також рекомендовано додати спільнотні зустрічі, закриті події, імейл-розвилки тощо. Фінальний список може бути затверджено на весь період тривалості стратегії РК, однак потім варто робити аналіз і, загалом, постійно переглядати і шукати найоптимальніші фактори мотивації аудиторії.

Напрацьовані рекомендації у цьому розділі несуть практичний характер і можуть використовуватися не лише ГО «Англійська на схід», яку взято за основу цього дослідження, а й іншими українськими громадськими організаціями подібного типу. Варто зауважити, що план не є фінальним та вичерпним, а тому може доповнюватися та удосконалюватися. Однак вважаємо, що він покриває ключові завдання задля впровадження РК і може стати добрим підґрунтям для скерування організацій, які планують запускати використання цього інструменту.

## ВИСНОВКИ

З часу проголошення незалежності, Україна провадить безперервний розвиток громадського сектору. Його роль у функціонуванні держави є надзвичайно важливим: від захисту індивідуальних інтересів та інтересів громади, до стримування узурпації влади та забезпечення підзвітності останньої суспільству.

На успішність та ефективність діяльності громадської організації впливають багато чинників. Один з них — рівень лояльності до організації з боку держави, грантодавців, бізнесу і суспільства в цілому, адже цей критерій дозволяє забезпечувати стійкість і довгостроковість діяльності громадської організації.

Глобально у своїй роботі ми дослідили, що таке лояльність до громадської організації, як її трактують та вимірюють, а також довели гіпотезу, що одним з найактивніших способів підвищення рівня лояльності є впровадження організацією регулярного краудфандингу, поняття і особливості якого ми також проаналізували у цій роботі. Ми зробили аналіз кращих практик впровадження РК серед громадських організацій на українському ринку та на основі ГО «Англійська на схід» розробили практичні рекомендації щодо роботи з інструментом РК. Напрацьовані рекомендації можуть слугувати як практичний посібник не лише для основної організації, обраної для аналізу, але і для інших українських організацій такого типу.

Отже, магістерська робота досягає своєї ключової мети, а кожен підрозділ цієї роботи, виконуючи поставлені завдання, дозволяє комплексно розглянути питання впровадження РК у свою діяльність.

У першому розділі ми розглянули поняття лояльності та її значення для діяльності громадської організації. Підходів до їх трактування є багато, однак усі вони зводяться до спільного знаменника: лояльність розглядають як

глибокий зв'язок між організацією та аудиторією, який дозволяє організації формувати навколо себе міцну спільноту, отримувати зворотній зв'язок, експериментувати, зменшувати витрати на маркетинг, і, загалом, ефективніше досягати своїх цілей.

Інструментів для виміру рівня лояльності також декілька: одні з них складні та ресурсозатратні, інші — прості і не вимагають багато часу на використання. Зазвичай, вибір тої чи іншої методики організацією залежить від етапу розвитку організації, наявного ресурсу та досвіду проведення таких досліджень раніше. Для того, щоб отримати широку картину, рекомендовано застосовувати комплексний підхід. Однак, у основі більшості з інструментів лежить метод опитування своєї аудиторії та одне ключове питання: «Чи готові ви порекомендувати організацію другу?».

Існує багато способів підвищення лояльності аудиторії до організації. Однак у цій роботі ми пропонуємо і доводимо, що один з найбільш ефективних інструментів є впровадження організацією РК, так як він має на увазі не лише залучення коштів для фінансової стійкості, а і розбудову навколо організації міцної спільноти, збільшення рівня довіри, зміцнення емоційного зв'язку, що, у результаті, впливає на рівень лояльності до організації.

У цьому ж розділі ми дослідили, що в українській літературі наразі немає єдиного сталого терміну для позначення цього процесу. Тому серед десятка несинхронізованої термінології, яку використовують науковці, експерти та самі ж організації, ми пропонуємо використовувати термін «регулярний краудфандинг», так як, до прикладу, на противагу термінам «краудфандинг на основі підписки» або «інституційний краудфандинг», він найбільш лаконічно пояснює суть цього інструменту, є зрозумілим ширшій аудиторії та не обмежує ціль спрямування зібраних коштів.

У цьому ж розділі ми досліджуємо переваги та складнощі використання цього інструменту. Якщо серед ключових переваг — підвищення лояльності до

організації, то організація може зіткнутися з такими складнощами, як недооціненість важливості наявності навичок для впровадження РК, недотримання балансу витрат і зисків на перших етапах запуску, а також неспроможність виділити достатньо людського ресурсу на менеджмент інструменту.

На завершення першого розділу, ми доходимо висновку, що екосистема РК в Україні знаходиться на початковому щаблі свого розвитку, що також може нести ризики:

- з правової точки зору: відсутність законодавства, яке б забезпечувало регуляцію та систему оподаткування коштів, отриманих від добровольців;
- з точки зору краудфандингових платформ: наразі в Україні таких є небагато, і часто через непопулярність, не гнучкість, а також комісію за використання, організації вдаються до впровадження РК автономно, на власних сайтах, що може бути невиправдано ресурсозатратно;
- з точки зору кількості впроваджених РК: практик використання цього інструменту українськими громадськими організаціями є відносно небагато, однак це не суперечить наявності надзвичайно успішних практик, які ми розглянули у цій роботі.

Втім, варто зазначити, що попри виклики, з якими можуть стикатися організації, у часі повномасштабного вторгнення глобальний рівень фандрайзингу в країні зріс, а отже у організацій є більше передумов для успішного впровадження РК у свою діяльність.

У другому розділі цієї роботи ми провели аналіз українських громадських організацій, що впроваджують РК на різних етапах: хтось лише планує впровадження практики у свою діяльність, а хтось будує спільноту таким чином уже декілька років.

Задля того, щоб розглянути широкий цикл впровадження РК, ми взяли за основу аналізу ГО «Англійська на схід», яка знаходиться на початковому етапі

свого розвитку та лише планує запуск практики. На основі статутної та проєктної документації, а також звітних матеріалів, ми дійшли до висновку, що організація має місію та цінності, які підтримує широка аудиторія, а також спроможна забезпечувати свою стійкість і життєдіяльність. Шляхом онлайн-опитувальника, як інструмент виміру лояльності, ми дізналися, що організація має високий рівень прихильності своєї аудиторії, тому вважаємо це доброю передумовою для впровадження РК.

Аналіз у другому розділі ми підріплюємо дослідженням кращих прикладів серед українських організацій, які уже кілька років впроваджують РК, а саме: ГО «The Ukrainians», ГО «Будуємо Україну Разом» і ГО «Українська Волонтерська Служба». Ми подаємо ключову інформацію про передумови запуску РК; наявність або відсутність кадрового забезпечення для менеджменту інструменту; способи мотивації добровольців та яким винагородам вони надають перевагу; виклики, з якими стикається організація; як звітує та як, загалом, РК впливає на саму організацію. Усі ці історії різноманітні і мають велику кількість викликів, але однозначно є прикладами, які надихають. Вони стали основою для практичних рекомендацій, поданих у останньому, третьому розділі.

Третій розділ став результатом опрацьованих теоретичних матеріалів та практичних аналізів організацій у перших двох. У ньому ми подаємо напрацьовані практичні рекомендації з розвитку РК для підвищення лояльності до громадських організацій.

Цей розділ містить план для втілення РК ГО «Англійська на схід», який базується, зокрема, на ключових відкриттях аналізу кращих практик українських організацій. Серед них:

- РК доцільно впроваджувати на початкових етапах розвитку організації;
- РК може забезпечувати 50% річного бюджету організації (у випадку із «The Ukrainians») і це не є лімітом;

- РК завжди передбачає винагороди для добродійця, які можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними. Їх кількість краще звужувати до 1-3, щоб не виникло пастки «парадоксу вибору», коли через великий вибір потенційний добродійець не може прийняти рішення, і не стає добродійцем взагалі;
- РК — це нове, малодосліджене поле для діяльності. За основу варто брати загальні правила та поради для впровадження, однак РК завжди передбачає необхідність у креативі, експериментах та інноваційності у підходах.

Отже, напрацьовані рекомендації цієї магістерської роботи можуть використовуватися не лише ГО «Англійська на схід», яку взято за основу дослідження, а й іншими українськими громадськими організаціями подібного типу.

Впровадження РК у свою діяльність допоможе збільшити рівень лояльності до організації, сформувати навколо неї міцну спільноту, зробити її більш сталою та стійкою у своєму розвитку. У глобальному вимірі це допоможе організаціям досягати своїх цілей ефективніше і, у результаті, зміцнювати громадський сектор України, високу ціну свободи за яку ми платимо сьогодні.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Anderson E., Fornell C., Mazvancheryl S. Customer satisfaction and shareholder value. *Marketing Journal*. 2004. P. 172—185.
2. Belleflamme P., Lambert T., Schwienbacher A. Crowdfunding: An Industrial Organization Perspective. ResearchGate, 2010. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228468454\\_Crowdfunding\\_An\\_Industrial\\_Organization\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/228468454_Crowdfunding_An_Industrial_Organization_Perspective)
3. Bloemer J. Investigating of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 1998. — Vol. 16, №7. — P. 276—286.
4. Bradford C. Crowdfunding and the Federal Securities Law. *Columbia Business Law Review*, 2012. — Vol. 1, №1. P. 150.
5. Dawes J., Swailes S. Retention sans frontières: issues for financial service retailers. *International Journal of Bank Marketing*, 1999. — P. 33.
6. Dick A., Basu K. Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1994. P. 99—113.
7. Digouta J., Azourib M., Decaudinc J., Rochardd S. Crowdsourcing, Outsourcing to Obtain a Creativity Group. Science Direct, 2013. URL: <https://doi.org/10.1016/j.aebj.2013.11.001>
8. Fiedler S., Horsch, A. Crowdinvesting als Finanzierungsalternative, *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 2014. — Vol. 1, P. 91—98. URL: <http://dx.doi.org/10.3790/zfke.62.1.91>
9. Gallo A. The Value of Keeping the Right Customers. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>

10. Gerber E., Hui J. Crowdfunding: Motivations and Deterrents for Participation. ResearchGate, 2014. URL: [https://www.researchgate.net/publication/275961145\\_Crowdfunding\\_Motivations\\_and\\_Deterrents\\_for\\_Participation](https://www.researchgate.net/publication/275961145_Crowdfunding_Motivations_and_Deterrents_for_Participation)
11. Hemer J., Schneider U., Dornbusch F., Frey S. Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung in der Projekt und Innovationsfinanzierung. Stuttgart, 2011. URL: <https://books.google.de/books/id159832690>
12. Hofmeyr J. and Rice B. Commitment-Led Marketing. John Wiley and Sons, 2000. — P. 85.
13. Khan M., Mahmood Z. Impact of Brand Loyalty Factors on Brand Equity. International Journal of Academic Research, 2012. — Vol. 4, №1. P. 16. URL: [https://www.researchgate.net/publication/286238952\\_Determinants\\_of\\_Brand\\_Loyalty\\_A\\_Study\\_of\\_the\\_Experience-Commitment-Loyalty\\_Constructs](https://www.researchgate.net/publication/286238952_Determinants_of_Brand_Loyalty_A_Study_of_the_Experience-Commitment-Loyalty_Constructs)
14. Ludvik E. The 5 P's of the Crowd Economy. Crowdsourcing week. URL: <http://crowdsourcingweek.com/blog/5ps-of-the-crowd-economy/>
15. Network Culture's Crowdfunding Toolkit Survey. Institute of Network Cultures. URL: <https://networkcultures.org/moneylab-toolkit/survey/view-results/>
16. Oliver R. Whence Consumer Loyalty. Journal of Marketing, 1999. P. 33—34. URL: <https://doi.org/10.2307/1252099>
17. Oxford Learner's Dictionaries. Definition of loyalty. URL: [https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american\\_english/loyalty](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/loyalty)
18. Patreon. ГО «Українська Волонтерська Служба». URL: <https://www.patreon.com/ukrainianvolunteerservice>
19. Tomczak A., Brem A. A conceptualized investment model of crowdfunding. Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance, 2013. — Vol. 15, № 4, P. 335—359.

20. Voldere De I., Zeqo K. Crowdfunding: reshaping the crowd's engagement in culture. Publications Office of the European Union, 2017. P. 204. URL: <https://europa.eu/capacity4dev/crowdfunding/documents/new-report-crowdfunding-reshaping-crowds-engagement-culture>
21. Wilton P. Building Customer Franchise. A Paradigm for Customer Partnering, 1998. — Vol. 1, №2.
22. Аакер Д. Створення сильних брендів. Видавничий Дім Гребенникова, 2003. С. 48.
23. Бортніков Д., Точиліна О., Кравцов Г. Краудфандинг: посібник зі сталості. Соціальним підприємцям та громадським діячам. — School of ME, 2022 — С. 54.
24. Васильєв О. В., Матющенко С. С. Краудфандинг — сучасний інструмент фінансування розвитку інтелектуального капіталу. Інвестиції: практика та досвід, 2016, № 18. С. 36—40. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/18\\_2016/8.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2016/8.pdf)
25. Інтерв'ю з очільником ГО «The Ukrainians» Т. Прокопишиним, проведене 23.12.2022
26. Інтерв'ю з координаторкою фандрейзингових кампаній ГО «Українська Волонтерська Служба» Н. Калантаєнко, проведене 05.01.2023
27. Інтерв'ю з менеджеркою партнерств та регулярного краудфандингу ГО «Будуємо Україну Разом» Х. Осадною, проведене 03.01.2023
28. Миронова Л. Г. Модель формування гармонійно структурованої лояльності. Економіка та підприємництво, 2011, № 3. С.92—99.
29. Міністерство освіти і науки України. Інтерактивна мапа пошкоджених та зруйнованих шкіл Росією в Україні. URL: <https://saveschools.in.ua/>
30. Офіційний сайт ГО «The Ukrainians». Про організацію. URL: <https://theukrainians.org/about/>

- 31.Офіційний сайт ГО «The Ukrainians». Спільнота. URL: <https://theukrainians.org/community/>
- 32.Офіційний сайт ГО «Будуємо Україну Разом». URL: <https://www.bur.org.ua/>
- 33.Офіційний сайт ГО «Будуємо Україну Разом». БУРдрузі. URL: <https://www.bur.org.ua/bur-druzi/>
- 34.Офіційний сайт ГО «Про.Світ». Краудфандингова платформа GoFundEd. URL: <http://prosvitcenter.org/gofunded>
- 35.Офіційний сайт ГО «Українська Волонтерська Служба». URL: <https://volunteer.country/>
- 36.Офіційний сайт благодійної організації «Голоси дітей». URL: <https://voices.org.ua/>
- 37.Офіційний сайт краудфандингової платформи Startera. URL: <https://startera.org.ua/>
- 38.Офіційний сайт платіжної системи LiqPay. Умови використання. URL: <https://www.liqpay.ua/uk/information/terms>
- 39.Офіційний сайт проекту «Big Idea». Краудфандингова кампанія «Англійська на схід». URL: <https://biggggidea.com/project/english-to-the-east/>
- 40.Офіційний сайт проекту «Big Idea». Проекти краудфандингової платформи «Спільнокошт». URL: <https://biggggidea.com/projects/>
- 41.Результати опитування Pauscious. Частина 1. Громадська спілка «Центр “Регіональний розвиток”». Львів, 2020. URL: [https://www.ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Pauscious\\_Survey\\_Results\\_Part\\_1\\_Backers\\_PPV\\_2020\\_UA.pdf](https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Pauscious_Survey_Results_Part_1_Backers_PPV_2020_UA.pdf)
- 42.Селезень О.М. Методи оцінки лояльності споживачів. URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789>
- 43.Статут ГО «Англійська на схід». Київ, 2020

- 44.Суспільне. В Україні зросла кількість загиблих і поранених дітей — ОГПУ. URL: <https://suspilne.media/338890-v-ukraini-zrosla-kilkist-zagiblih-i-poranenih-ditej-ogpu/>
- 45.Широченська І. П. Основні поняття та методи вимірювання лояльності. Журнал маркетингу, 2008. URL: <https://studfile.net/preview/3994533/page:76/>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1

**Питання з онлайн-опитувальника для добровольців проєктної  
краудфандингової кампанії ГО «Англійська на схід» на платформі  
«Спільнокошт» у 2022 році**

№	Питання
1	Скільки тобі років?
2	Стать: ч, ж, інше
3	Місто / смт / село, де ти проживаєш
4	Чим займаєшся у робочий час?
5	А у позаробочий?
6	Напиши у одному-двох реченнях, що для тебе «Англійська на схід»?
7	Чи порекомендував би ти «Англійську на схід» другу?
8	Звідки ти отримуєш інфу про ГО, благодійні фонди і різні ініціативи в Україні?
9	Скільки ініціатив ти фінансово підтримав(-ла) у цьому році?
10	Що це за ініціативи? (відповідати, якщо у попередньому питанні більше, ніж 0)
11	Яка твоя основна мотивація підтримувати таких, як ми?
12	Що очікуєш взамін? (форма анонімна, можна бути максимально щирими)

<b>13</b>	Одноразовий чи щомісячний внесок?
<b>14</b>	Комфортна сума, на яку ти готовий чи готова підтримувати схожі ініціативи? (вкажи, чи це одноразова підтримка, чи щомісячна)
<b>15</b>	Це все. Дякую! Якщо ще щось хочеться сказати, то це поле — якраз для будь-якого коментаря