



Фандрайзинг

ФАНДРАЙЗИНГ (FUNDRAISING) — это наука и искусство систематической работы с многообразными источниками финансирования по сбору средств и привлечению ресурсов для реализации социальных проектов, выполнения благотворительных акций или поддержки иной некоммерческой деятельности¹.

Фандрайзинг подразумевает привлечение средств из различных источников. Среди них можно выделить механизмы самофинансирования и сбора средств, а также привлечения ресурсов из внешних источников.

К самофинансированию и сбору средств относятся:

- членские взносы;
- учредительские взносы;
- доход от собственности НКО;
- акции, облигации, ценные бумаги и вклады;
- изготовление товаров с символикой на продажу;
- проведение выставок-продаж;
- издание и продажа публикаций;
- кампании по сбору частных пожертвований (граждане, меценаты, доноры);
 - шоу-сборы, аукционы, лотереи, «шапка по кругу» при проведении массовых акций, почтовые сборы;
 - SMS — сборы, онлайн-сборы.

Источники привлечения ресурсов:

- бюджеты федерального, регионального или местного уровней;

- внебюджетные фонды;
- отечественные фонды и организации;
- выполнение работ по заказу населения;
- оказание платных услуг;
- выполнение работ по заказу местных органов власти;
- участие в международных программах;
- гранты зарубежных фондов;
- добровольческие ресурсы;
- краудфандинг

Таким образом, **фандрайзинг** можно определить как:

- многоэтапный или разовый **процесс**;
- **взаимодействия** (с предысторией или без нее), как правило, двух сторон (физические или юридические лица) — просителя и благотворителя (донор, меценат, спонсор);
 - имеющий целью **сбор средств и привлечение ресурсов** на реализацию социально-значимой деятельности первой стороной и принятие решения об их предоставлении второй стороной;
 - фандрайзинг проходит **в присутствии консультантов, посредников и соперников**;
 - **в атмосфере конкуренции** (очная, явная или заочная конкурентная борьба **за ограниченный ресурс** (средства);
 - в рамках согласованной (либо предложенной одной из сторон) **процедуры**;
 - в форме, являющейся в данное время **легитимной** для среды, где он осуществляется².

1 Якимец В.Н. Фандрайзинг: Понятия, основы, прописные истины, простые инструменты [WWW-документ] // www.msfnpr.ru/pic/FANDREIZING%201.ppt

2 Якимец В.Н. Фандрайзинг для СО НКО: понятия, основы, инструменты, прописные истины, ошибки, — Ярославль. — 2013

Перечисляемые ниже пять основных принципов фандрайзинга можно назвать «человеческими законами». Они применимы независимо от того, обращаются ли с просьбой о корпоративных пожертвованиях, грантах фондов или личных пожертвованиях.

- **Люди дают деньги людям.** Имеет значение не столько организация, сколько то, кто привлечен к ее работе, и кто просит деньги. Потенциальным донорам — компаниям, фондам или частным лицам — интересен человеческий фактор любой заявки и любого взноса. За исключением масштабных общенациональных кампаний прямой рассылки, которые проводятся ради дела, затрагивающего интересы всей нации, организация может собрать значительные суммы только благодаря контактам между людьми. Даже в массовых кампаниях имеет значение то, какие люди к ним привлечены.

- **Люди дают деньги потому, что хотят.** Это им приятно и вызывает у них чувство удовлетворенности — то есть вы не навязываетесь кому-либо с просьбой подумать о пожертвовании организации только потому, что вы считаете ее достойной. Осознание этой простой истины является, возможно, самым серьезным препятствием в работе попечителя, неохотно выполняющего обязанность фандрайзера. Обращаясь к людям с просьбой за деньгами, вы доставляете им удовольствие и льстите им.

- **Люди дают деньги только тогда, когда их об этом просят.** Добровольные пожертвования редки. Общие призывы оказать помощь, без конкретного указания пожертвования, не дают результатов. Отсюда вытекает важный вывод: люди делают крупные пожертвования только тогда, когда их просят о крупных пожертвованиях. О конкретных суммах. В ходе

кампаний по пополнению капитала самым важным и наиболее щекотливым аспектом является обращение к основному потенциальному донору с просьбой о крупном пожертвовании — как просить, какую сумму. Донор может не дать столько, сколько у него просят, но его не оскорбит сама просьба; и почти в любом случае пожертвование будет больше, чем если бы донора не попросили о более крупной сумме.

- **Люди дают деньги на финансирование возможностей, а не потребностей.** Возможность помочь организации достичь цели или выполнить трудную задачу является более привлекательной, чем помощь для поправки финансового положения. Трудно собирать деньги только на покрытие дефицита.

- **Люди дают деньги успеху, а не нужде.** Эффект победителя действует и в фандрайзинге: люди любят участвовать в успешной кампании, иметь дело с организацией, получающей поддержку³.

Самым популярным инструментом фандрайзера является заявка на грант/субсидию.

- Грант — средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фонд, корпорация, правительственным учреждением, частное лицо) НКО или частному лицу для выполнения конкретной работы. В отличие от займа, средства, полученные по гранту, не нужно возвращать.

- Для получения гранта фандрайзер должен пройти сложную процедуру предоставления заявки на получение гранта, участие в конкурсе.

3 Фандрайзинг для НКО [WWW-документ] // http://vsekonkursy.ru/?page_id=240

- Списки фондов, осуществляющих грантовую поддержку, имеются в сети Интернет (контактные адреса, телефоны, электронная почта).

- Следующий этап — выяснение приоритетов Фонда, наличие специальных программ и текущих конкурсов, условия получения поддержки.

- С первыми письмами в Фонд и представлением аннотаций заявок начинается работа по формированию доверия к проекту, к организации-заявителю, к участникам проекта. Надо иметь безупречную грантовую историю, определенный круг знакомых из представителей фондов и тех, кто иногда работает экспертом по рассмотрению заявок на гранты.

- Полезно в НКО иметь специалиста по написанию заявок на гранты.

- Продумывая условия своей финансовой устойчивости, найти и местные, негрантовые источники ресурсов.

Цели фандрайзинга:

- сбор средств;
- привлечение ресурсов;
- сообщения о своих намерениях, целях, проектах и возможностях;
- работа с новыми партнерами, сторонниками.

Ожидаемые результаты фандрайзинга:

- денежные средства;
- время волонтеров;
- технологии и ноу-хау партнеров;
- товары, оборудование, продукция по приемлемой цене;
- услуги.

Среди принципов фандрайзинга следует выделить ключевые:

- обращение за **помощью, прежде** чем кто-то её предложит;

- персонификация работы с донором: хороший фандрайзер всегда находится в поле (на переговорах, встречах, на телефоне); лучше встречаться на месте проекта, либо нужны видео-, фото— или текстовые материалы, описывающие проект;

- принцип Парето: **80% средств от 20%** доноров, но другие 80% доноров отнимают 80% Вашего времени;

- необходимо **знать мотивацию донора** (мысли/ цели траты средств/ личные причины/ интересы...). Роль фандрайзера — помочь в реализации интересов донора;

- **прозрачность деятельности во имя доверия:** предоставление сведений об НКО, в том числе о расходах на цели пожертвования, сообщение донору об успехе, согласование условий отчетности;

- выстраивание долгосрочных отношений с донорами, так как **лучше найти доноров на долгие годы;**

- планирование фандрайзинга: **90% времени — подготовка просьб, встреч, обращений.** План поможет координировать, концентрировать усилия, контролировать время, процесс, понять роль каждого, извлекать «уроки» на будущее;

- следует помнить о **трёх условиях работы: план на 3 года, цели, работа по плану;**

- выражение благодарности донору.

Существует несколько правил для подготовки НКО к фандрайзингу:

- правило 1: надо вложиться в развитие фандрайзинга (минимум — ЭВМ, телефон, факс, интернет, копир, цифровая фотокамера);

- правило 2: подготовить фандрайзинговую команду и обучить;

- правило 3: комплект фандрайзинговых материалов (буклеты, брошюры, конверты с логотипом, баннеры, стенды (для акций), собственно фандрайзинговый буклет -4 стр.: об НКО, фото, миссия; 5-6 фактов о задачах и темах; 1-2 кейса с фото; как помочь Вашей НКО;

- правило 4: составить список фандрайзинговых поводов (мероприятий, событий, встреч, удобных для поиска партнёров);

- правило 5: информационные технологии — на службу фандрайзинговой команды.

Можно выделить основные этапы фандрайзинга:

1. Планирование:

- разработка содержательной программы привлечения средств;

- определение расходов НКО на год;

- выбор видов фандрайзинга.

2. Реализация:

- выбор методов проведения фандрайзинга;

- установление ответственности за проведение фандрайзинга;

- выделение средств на реализацию фандрайзинга.

3. Контроль:

- осуществление контроля за реализацией фандрайзинга;

- корректировка планов с учетом изменений.

4. Анализ:

- определение эффективности планирования;

- анализ эффективности этапа реализации;

- оценка эффективности конечных результатов.

Важно осуществлять анализ эффективности фандрайзинга. Для этого необходимо ответить на ряд вопросов:

- насколько поставленные цели кампании соответствуют объективным потребностям — эффективность поставленных целей;

- насколько полученные результаты соответствуют поставленным целям — результативность кампании;

- насколько эффективными оказались затраты средств (денег, времени, людей) на получение результата;

- каков коэффициент окупаемости расходов (привлеченные расходы/расходы на фандрайзинг);

- каков коэффициент рентабельности ($100\% \cdot \text{доход (разница между привлеченными средствами и расходами на фандрайзинг) / привлеченные средства}$).

Важным этапом реализации проекта является **оценка результатов**. Она осуществляется следующими методами:

- количественные методы — переводят опыт в единицы, которые могут быть обчислены, сравнены, измерены, обработаны статистически (средние значения, % соотношения);

- качественные методы — прямые контакты с людьми, включенными в проект (интервью, прямое или опосредованное наблюдение, анализ определенных документов)⁴.

4 Якимец В.Н. Фандрайзинг для СО НКО: понятия, основы, инструменты, прописные истины, ошибки, — Ярославль. — 2013

Успешный социальный проект складывается из нескольких элементов:

- выявленные острые потребности целевой группы или плохо решаемая социально значимая проблема (в сфере деятельности НКО);
- «своя» плодотворная идея (в контексте миссии НКО);
- цель проекта — ясно сформулирована, достижима, измерима, этична;
- задачи и ожидаемые результаты (услуги);
- ресурсы доступны, диверсифицированы;
- методы освоены, созданы, эффективны⁵.

Хорошо сформулированная проблема подразумевает:

- наличие формулировки, которая:
- сжато характеризует ситуацию, которая требует изменений (через противоречие или через необходимость удовлетворения потребностей целевой группы или смешанный вариант);
- показывает круг тех, кого, чего она касается (целевая группа);
- даёт количественную информацию;
- учёт последствий:
- рассмотрены последствия из-за неразрешения проблемы;
- указано, на какое количество людей проблема влияет;
- указание причин:
- рассмотрено, почему существует такая проблема;

- выявлены причины, вызывающие эту проблему;
- прослежена связь этих причин.

Цель проекта — это уникальное решение проблемы организацией, обладающей необходимыми знаниями, опытом, ресурсами, действия по устранению негативного явления или его причин. Цель любого проекта — решение (ослабление) выявленной (поставленной) проблемы.

Задача проекта не является процессом. Это конечный результат, который мы надеемся достичь по окончании проекта.

Советы по формулированию задач проекта.

Избегайте слов, которые показывают процесс:

- поддерживать;
- улучшать;
- усиливать;
- содействовать;
- координировать;
- перестраивать.

Используйте те, которые означают завершенность:

- подготовить;
- распределить;
- уменьшить;
- увеличить;
- организовать;
- изготовить;
- установить порядок.

⁵ Якимец В.Н. Азы разработки проектов НКО: определения, алгоритм, этапы, рецепты, схемы, факторы успешности, новации, — Ярославль. — 2013

Важно не путать задачи и методы!

Пример плохой задачи: «Проведение стажировки для руководителей детских и молодежных организаций» — это метод!

Пример хорошей задачи: «Повысить уровень профессионализма руководителей детских и молодежных организаций».

Затем можно продумывать методы, с помощью которых возможно решить данную задачу. Например: стажировка, семинар, круглый стол и т.д.

Метод подразумевает:

- «путь к чему-либо»;
- детальное описание мероприятий, которые необходимо провести для достижения намеченных результатов и для решения поставленных задач с помощью определенных ресурсов;
- реалистичность, применимость в указанные сроки и на основе имеющихся ресурсов;
- наличие плана действий, а также ответы на следующие вопросы:
 - что будет сделано;
 - кто будет осуществлять действия;
 - как действия будут осуществляться;
 - когда и в какой последовательности;
 - какие ресурсы будут привлечены.

Методы удачно сформулированы, если:

- указывается разумно ограниченный набор мероприятий, которые могут быть выполнены в срок и в пределах стоимости проекта;
- мероприятия ясно и четко описаны;

- понятны причины выбора этих мероприятий;
- убедительна последовательность;
- ясен состав разработчиков;
- ясно, кому служит проект;
- видна логическая цепочка: проблема-цель-задачи-методы.

Рассмотрим **типичные ошибки** при подготовке проектных заявок:

- основной запрос средств на текущую деятельность организации;
- СО НКО не знает потребностей целевой группы, даже зная, кто это и сколько их;
- не продумана стратегия (не продумана логика проекта);
- не обоснованы предположения;
- результаты не согласуются с целью (нарушены причинно-следственные связи);
 - в оценке ожидаемых результатов нет количественных и качественных характеристик;
 - нет системы оценки: как понять, что проект реализован эффективно;
 - неэффективный бюджет: бюджет не соответствует плану мероприятий, не обоснованы «или раздуты» статьи бюджета.

Ниже представлены наиболее частые **причины отказа** в допуске к экспертизе конкурсной заявки:

1. несоответствие видов деятельности организации-заявителя положениям ст.31.1 ФЗ от 12 янв.1996 г. N 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;
2. несоответствие цели, задач и мероприятий проекта, указанных в заявке на участие в конкурсном отборе;

3. наличие в отношении организации-заявителя процедур ликвидации, реорганизации, банкротства, приостановления ее деятельности в порядке, установленном законодательством РФ;

4. наличие политических партий среди учредителей организации-заявителя;

5. наличие у НКО-заявителя задолженности по уплате налогов и сборов в федеральный бюджет, местный бюджет;

6. наличие факта ограничения прав НКО-заявителя на распоряжение денежными средствами, находящимися на её счетах;

7. отсутствие у организации-заявителя опыта деятельности, аналогичной деятельности по приоритетному направлению конкурсного отбора, по которому представлена заявка на участие в конкурсном отборе, в течение не менее 1 года, предшествующего дню представления заявки на участие в конкурсе;

8. отсутствие в течение двух лет, предшествующих году, в котором представлена заявка на участие в конкурсном отборе, объема полученных организацией-заявителем доходов (в том числе грантов, пожертвований, субсидий и иных целевых поступлений) в общей сложности не менее 20% от размера запрашиваемой субсидии в случае представления заявки на участие в конкурсном отборе с указанием размера запрашиваемой субсидии свыше 300 тыс. руб.;

9. некомплектность состава заявки на участие в конкурсном отборе, и (или) оформление документов с нарушением требований⁶.

6 Конкурс социально значимых проектов [WWW-документ] // www.dops.nso.ru/normbaza/ Documents/metod_grants.ppt

Новые механизмы фандрайзинга

Одним из перспективных способов получения средств является **краудфандинг**. Краудфандинг — (народное финансирование, от англ. crowd funding, crowd — «толпа», funding — «финансирование») — это коллективное сотрудничество людей, которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы вместе, как правило через Интернет, чтобы поддержать усилия других людей или организаций.

Краудфандинг для России — относительно новое понятие. Его использование в нашей стране связано с рядом проблем:

- отсутствие критической массы тех, кто готов и может платить;
- неразвитость платёжных механизмов;
- краудфандинг может считаться инструментом мошенников;
- в России опыт Интернет-стартапов в начале пути;
- многие люди не информированы о краудфандинге;
- копирование западных образцов без учета местной специфики, в частности, налогового законодательства.

Краудфандинговые платформы позволяют оптимизировать поиск ресурсов в Интернете. Что это такое?

- Это Интернет-сервисы по сбору средств на коммерческие и благотворительные цели.
- Краудфандинг в бизнесе — это модель предпринимательской продажи. Так собирают деньги в IT-индустрии, музыкальной сфере и кино.
- По данным сервиса СтартАффиша, в РФ сейчас действуют более 20 краудфандинговых Интернет-платформ. Большая

часть не имеет специализации, а осуществляет сбор средств на любые цели (47,6%). Узкая специализация у одной платформы — заказ программного обеспечения. Остальные — платформы — это творческие (28,5%) и социальные (19%) проекты.

- На «С миру по нитке» опубликован рейтинг проектов. На первом месте находится дизайн, затем — образование, спорт, творчество, экология, журналистика,

- В конце топового списка — благотворительность⁷.

Получить поддержку от крупных компаний и спонсоров не так просто, и часто это ограничивает авторов в свободе творчества, поэтому на первый план выходит **краудфандинг**.

- Краудфандинг — это механизм коллективного финансирования проектов, при котором деньги на создание нового продукта поступают от его конечных потребителей. Это шанс изучить аудиторию, узнать ее потребности и оценить жизнеспособность своей идеи.

- В отличие от стандартных рыночных механизмов народного финансирования позволяет создать на сто процентов окупаемый проект, не затрачивая средств на рекламу, маркетинг, анализ рынка.

- Вместо crowd funding для раздела софинансирования творческих проектов использовано слово «Акционирование».

Как это работает

- Краудфандинг не подразумевает получение пользователем прибыли от конечного продукта, но такой вклад и нельзя

назвать безвозмездным — иначе метод был бы крайне неэффективным.

- Чтобы механизм коллективного финансирования работал четко и слажено, автор проекта предлагает поддержавшим его определенное вознаграждение: финансовый вклад какую-то услугу от автора проекта, будь то особый продукт или нематериальная благодарность, например, роль в киномассовке, визит в ателье художника. В отличие от этого, при крауд-инвестировании люди, вкладывая небольшие суммы, чаще всего речь идет о малых предприятиях, стартапах или небольших проектах, получают в ответ небольшие паи в этих проектах. Например, в 2011 году таким образом был профинансирован фильм «Штроберг»: миллион евро. Шесть стартапов получили полмиллиона⁸.

Краудфандинг — модель группового софинансирования проектов — по-прежнему не самая популярная среди российских некоммерческих организаций схема привлечения средств. Для того чтобы рассеять некоторые стереотипы относительно краудфандинга, приведём фактические данные.

В России активно появляются такие платформы (Тугеза, Русини, Рында, С миру по нитке и др.), но пока они не играют значительной роли в формировании благотворительных средств: преимущественно, некоммерческие организации рассчитывают на помощь крупного бизнеса, государства и гранты.

⁷ Краудфандинг — перспективы развития в России [WWW-документ] // <http://expert-btl.ru/narodnoe-finansirovanie-krowdfunding/>

⁸ Новый способ финансирования Проектов [WWW-документ] // <http://negasheva.ru/novyj-sposob-finansirovaniya-proektov/>

Есть ли будущее у краудфандинга, организованного онлайн? Если вы все еще сомневаетесь в ответе, то достаточно взглянуть на интересные факты:

- Самый ресурсоемкий технологический проект «Pebble», опубликованный на краудфандинговой платформе Kickstarter, привлек более 6 283 000 долларов. Сбор средств продлится до 18 мая, и уже сейчас очевидно, что денег будет еще больше — сумма вырастает каждый раз при обновлении страницы проекта. Эти средства пожертвовали более 42 000 человек, сделавшие свой вклад в реализацию идеи без расчета на получение дивидендов и возможности выкупить долю в проекте, который уже сейчас кажется коммерчески успешным.

- Многие проекты **финансируются** на 1000% больше запрошенной суммы. Представьте себе, что вы не только собираете деньги для реализации своего проекта по смете, но получаете большой бонус, который можно инвестировать в дальнейшее развитие: сделать более мощную PR кампанию, привлечь более дорогих специалистов. Люди, которые перечисляют деньги видят, что сумма уже покрыта и автор в любом случае получил деньги на реализацию. Ими движет желание быть сопричастными к успеху автора и дальнейшей жизни его идеи.

- Очень часто **бренд не имеет значения**. Люди обращают внимание на качество вашей идеи и на потенциал команды, и намного реже на то, сколько лет работает организация, сколько у нее было других проектов и каково количество подписчиков в социальных сетях. Присутствие на таких площадках дает возможность привлечь к вашему делу новых сторонников, о которых вы могли не знать. Более того — один яркий проект может вывести на новый уровень всю организацию.

Краудфандинг станет важной альтернативной моделью финансирования проектов в сфере культуры, поскольку он очень отличается от нынешних инструментов. Краудфандинг вводит в игру нового участника: «крауд» — толпу, массу людей, которые являются ко всему еще и потенциальной аудиторией, публикой для будущих проектов. В основу краудфандинга положена идея, что народ, т.е., Crowd, способен оценить культуру по достоинству и даже всё больше хочет участвовать в создании креативного содержания — это обусловлено возникновением новых медийных ресурсов. Просто до сих пор не хватало простых, понятных и прозрачных, при этом интересных механизмов и возможностей оказания поддержки на этапе создания проектов.

Руководство начинающего краудфандера: 10 советов

Массовый сбор средств с населения не ограничивается гражданской активностью, политическими акциями и благотворительными сборами на детей и животных. Музыканты и писатели в Kooigi.com собирают деньги на запись альбомов и выпуск книг, пользователи социальных приложений Яндекс. Денег организуют праздники и прибивают скворечники в парках.

Организация акции и механика:

1. Вся информация проекте и сборе средств должна быть на **одной** странице. Это может быть отдельный раздел в любом из блогов или просто карточка-визитка, свёрстанная в WordPress — неважно.

2. Что важно: она должна быть **не только** на английском языке, её должно быть легко найти в аккаунте в каждой Вашей социальной сети, она должна принадлежать Вам, и Вы должны её обновлять.

Одновременно, необходимо задуматься о том, как обезопасить себя и участников от мошенничества в процессе сбора. С этой целью можно размещать информацию о проекте на известных краудфандинговых платформах.

Размещенная о проекте информация должна быть удобна для прочтения целевой аудитории проекта.

3. На этой странице должны быть перечислены **все способы** сбора денег одновременно. Эти способы должны быть очень удобными, и ваша работа — сделать так, чтобы читателю понадобилось только нажать на пару кнопок. Если у Вас есть счёт в Яндекс.Деньгах, не пишите только его одинокий номер — вставьте кнопку или форму для перевода.

Потратьте 10 минут, для того чтобы сделать эту кнопку индивидуальной — выберите надпись, добавьте название проекта, вбейте сумму «по умолчанию» (её можно изменить), напишите примечания.

4. В Яндекс.Деньгах лучше всего пройти идентификацию, способы описаны здесь. Если вы собираете средства несколькими способами, каждый из них стоит максимально «легализовать», **сделать прозрачным, верифицировать**. Зачем это нужно?

- пользователи больше доверяют счетам, владельцы которых открыли своё имя;

- в случае любых проблем с переводами компания или платёжная система будут на вашей стороне;

- вы не столкнётесь с лимитами (или они будут гораздо более мягкими);

- ваш счёт вряд ли «заморозят» без предупреждения, заподозрив в мошеннических операциях;

- деньги будет легче вывести;

- вы некоторым образом застрахуете себя от мошенничества (когда люди рассказывают о вашей акции, но указывают свой номер счёта).

О мошенничестве: если вы засекли дублирующий сбор, немедленно пишите в саппорт (поддержка) системы, счёт которой использует мошенник. Его заблокируют моментально. Для таких случаев тоже лучше быть идентифицированным пользователем (но, конечно, не обязательно).

5. **О выводе:** заранее уточните все способы беспроцентного использования набранных средств. В случае с Яндекс.Деньгами это — карточка MasterCard, которой можно напрямую платить без комиссии онлайн и оффлайн. Выводы на банковский счёт обычно платные, и вам лучше сообщить пользователям, что эти проценты вы берёте на себя.

6. Будьте готовы помочь каждому пожертвовавшему техническим советом. Прочитайте все руководства всех систем переводов, которыми вы пользуетесь, и запомните главные способы пополнения.

Например, у пользователя нет Яндекс.Денег, и он не хочет открывать счёт. Тогда он может записать 13 цифр номера ва-

шего счёта, зайти с ним в любую «Евросеть» и моментально перевести деньги без процентов, хоть 10 рублей. Держите под рукой ссылки на страницы со всеми способами пополнения без процентов.

На e-mail деньги тоже можно переводить — и в Яндекс.Деньгах, и в PayPal. Не поленитесь для этого зарегистрировать красивый e-mail, который будет легко запомнить, и уже к нему прикрепляйте свои счета для благотворительных и прочих сборов.

Номер счёта (и этот mail) можно распечатывать на визитках и салфетках, или, скажем, тарелочках, на которых вы будете продавать свои мафины. И не забудьте о приложениях для сбора в социальных сетях — у Яндекс.Денег есть такие во «ВКонтакте» и в Facebook.

Общение с читателями, пользователями и теми, кто переводит вам деньги:

7. Запустив акцию, не бросайте её. Деньги дают тем, кто верит в себя и успех своего мероприятия, а эти люди любят обо всём рассказывать. Деньги можно собирать разными способами — в частности, печь булочки, печенье и продавать их. Об этом — нужно писать, фотографировать, выкладывать в социальных сетях и блогах.

Это очень хорошо. Но всего это необходимо размещать на **одной странице**. Фотографии в Instagram, рецепты в блоге, отчёты — всё даже без специального charity-тега.

8. Не давите на жалость. Не провоцируйте чувство вины. Не считайте, от скольких чашек кофе человек должен отказаться, чтобы Вы помогли собаке. Человек заработал на свою чашку кофе, а Вы на собаку — нет.

Чтобы Вам помочь, человек не должен сначала почувствовать себя очень плохо, а потом сразу хорошо. Лучше сразу перейти ко второй части: например, читателю может понравиться, что он принял участие в большом и хорошо организованном проекте всего парой кликов.

9. Пообещайте что-нибудь взамен. Классический пример любого проекта на KickStarter — именные вещи или сувениры. Kickstarter — портал, где одни люди размещают информацию о своих прогрессивных идеях, а другие — могут поддержать деньгами и получить первый диск нового альбома или моральное удовлетворение.

Варианты: пробежать марафон в майке, на спине которой напечатано именование человека, пожертвовавшего больше всех. Или в головном уборе по его выбору.

Первая партия товара, специальная благодарность на обложке диска — всё это варианты для тех Ваших читателей и поклонников, кому не нравится помогать безвозмездно и кто не любит оставлять других с некоторым чувством долга. Многим проще что-то **купить**, чем **отдать деньги**. То есть Вы не должны стоять с протянутой рукой: держите в ней подарок.

10. Рассказ о Вашей акции должен всегда быть на своём месте, регулярно обновляться, но не литься в ленты чаще, чем раз в неделю-две. Вообще не писать о результатах тоже неправильно, Вы не попрошайничаете, у Вас проект, и Ваши записи в лентах видит каждый третий Ваш друг.

Всем интересны детали: сколько пончиков, сколько километров, сколько переводов, как дела у других проектов. Вы

продаёте свой проект, свои услуги, свой товар каждому из десятков и тысяч прохожих — дайте им infotainment, фотографии и ощущение сопричастности.

Когда кто-то собирает деньги на забег — это не значит, что «кто-то хочет бесплатно съездить в Берлин и там побегать». Фандрайзер своими деньгами платит за участие в марафоне, за билет, за одежду, в которых будет бегать, отель, еду, программу подготовки. Те деньги, которые собираются на отдельной странице — полностью идут на благотворительность. Минимальная сумма сбора — гарантия того, что участнику (который уже оплатил участие) дадут всё-таки этот марафон пробежать, то есть, буквально, выдадут чип с номером. Деньги от продажи булочек, принтов и проч. тоже идут на благотворительность.

Ещё один аргумент в пользу того, чтобы ВСЁ собрать на одной странице — людям лень за свои пару фунтов даже кликать по ссылкам. Можно считать это образовательной миссией. В России такого пока нет — именно потому, что никто не понимает, как это работает⁹.

Что влияет на успешность кампании

Далеко не все краудфандинговые проекты оказываются успешными. Согласно статистике на Kickstarter только 44% проектов достигают своей цели.

Какие факторы определяют успех краудфандингового проекта? Одним из факторов может быть социальный капитал автора проекта — семья, друзья и знакомые. Кроме финансовой поддержки, которую они оказывают, их участие является сигналом для других людей о том, что проект надежный и привлекательный.

Важная роль социальных медиа в краудфандинге заключается в том, что они делают процесс краудфандинга прозрачным для всех. Большинство дают возможность смотреть список доноров и информацию о них — то, кто принял участие в проекте, является ключевым фактором в принятии решения об участии для многих потенциальных доноров. Люди более склонны поддерживать проекты, в которых приняли участие их друзья.

Для автора проекта есть два варианта: использовать только функционал краудфандингового сайта или добавить функционал социальных сетей. Использование этого дополнительного функционала ставит вопрос о том, насколько это эффективно и как сказывается на результатах краудфандинга.

Потенциально использование социальных медиа может затрагивать многие аспекты краудфандинга — социальные

⁹ Заболотная, А. Руководство начинающего краудфандера: 10 советов на примере марафона Ани Митроховой в Берлине [WWW-документ] // http://geekchick.ru/2013/01/23/how_to_organize_your_own_crowdfunding_project

медиа могут помочь достичь цели быстрее, собрать больше денег, привлечь больше участников. Также социальные медиа позволяют участникам оценивать проект и выражать свое мнение (кнопка «мне нравится» и комментарии).

Согласно исследованию «Effect of social media on crowdfunding project results» Алексея Моисеева существует сильная связь между одобрением в социальных сетях и крауд-фандинговой активностью.

Отметка «мне нравится» затрагивает все краудфандинговые результаты: достижение цели проекта, общее количество собранных средств и количество доноров.

В исследовании была проведена **попытка математической оценки количества «мне нравится»** для достижения цели проекта.

Регрессионный анализ

Связь между оценкой «мне нравится» на Facebook и достижением цели проекта может быть выражена в следующей формуле:

$$R = 87.55 + 0.0228L$$

Где:

R — достижение цели проекта в процентах, оценивающееся как соотношение собранных средств к цели проекта.

L — число «мне нравится».

Используя эту формулу, можно вычислить необходимое число «мне нравится». Если взять R, равное 100, то L получается равным 546. Это число оценок «мне нравится», которое,

по предположению, должен иметь проект для достижения цели.

Это число, полученное на основе имеющихся данных, не может быть цифрой, гарантирующей результат, но может быть использовано авторами проектов **как некоторый ориентир**.

Увеличение количества оценок «мне нравится» должно быть одной из целей краудфандингового проекта. Авторы проекта могут обращаться к аудитории и поощрять их ставить оценку проекту.

Гипотеза о связи количества подписчиков с результатом краудфандингового проекта не подтвердилась — **количество подписчиков не влияет на результат**. Но, несмотря на это, данный фактор все равно стоит учитывать.

Количество подписчиков увеличить не так просто, как количество оценок «мне нравится». Как результат взаимоотношений, реальных или виртуальных, это требует много времени. Поэтому **социальные медиа следует использовать в краудфандинге**, даже если автор проекта имеет мало «друзей». Facebook и другие социальные медиа быстро превращают реальных знакомых в «друзей» и «подписчиков», и даже не очень популярный аккаунт на Facebook может привлечь людей и оценки к краудфандинговому проекту¹⁰.

10 Измествева Е. Эффекты социальных медиа на результаты краудфандинговых проектов [WWW-документ] // <http://te-st.ru/2013/05/13/effect-of-social-media-on-crowdfunding-project-results/>

10 советов по онлайн-фандрайзингу для небольших благотворительных организаций

Небольшие благотворительные организации часто думают, что у них недостаточно ресурсов для проведения крауд-фандинговой кампании. Это не так. Интернет — это очень эффективный инструмент для фандрайзинга, и, пользуясь представленными ниже советами, вы можете запустить успешную фандрайзинговую кампанию.

Создайте правильное обращение к аудитории

Создание обращения к аудитории — это первый шаг фандрайзинговой кампании. Вам нужно сказать аудитории, кто Вы, что Вы делаете и почему Вам нужно дать денег.

1. Ваше сообщение должно быть **кратким и понятным**. Оно должно быть таким, чтобы люди захотели его распространять дальше — через социальные сети, email или при личном общении.

2. Создавайте **эмоциональное сообщение**. Расскажите, как Ваша организация помогла людям и как, благодаря пожертвованиям, сможет помогать им и дальше.

3. У Вас должна быть **цель**. Любая фандрайзинговая кампания имеет цель, поэтому Вам нужно решить, сколько денег Вы планируете собрать.

4. Ставьте перед собой высокие цели и поощряйте людей помогать Вам в их достижении. Публикуйте новости на сайте,

чтобы люди были в курсе того, что Вы делаете. Это привлекает внимание и может помочь в сборе пожертвований.

Создайте центральную площадку для вашей кампании

Вам необходима какая-либо площадка, где люди смогут прочитать информацию о Вашей кампании.

5. **Сделайте веб-сайт**, на котором будет размещена информация о Вашей организации и о том, как можно пожертвовать.

6. Рассмотрите возможность использования фандрайзингового сервиса или краудсорсингового агентства (следите за тем, чтобы все пожертвования не ушли на оплату их услуг).

7. Используйте **дополнительные ресурсы** — emails, социальные сети и блоги, — которые будут возвращать Вашу аудиторию на сайт.

Запустите Вашу кампанию

Теперь, когда у Вас есть обращение, информация о кампании и сайт, наступает время заниматься сбором денег.

8. **Попросите информационной поддержки** у Ваших сторонников — пусть они рассылают письма своим знакомым, публикуют информацию в социальных сетях и т.д.

9. **Сделайте из вашей кампании событие**. Постарайтесь связаться с местной и региональной прессой, чтобы они анонсировали событие.

10. Продолжайте быть активным и мотивировать вашу команду. После запуска кампании необходимо продолжать оказывать ей информационную поддержку для того, чтобы люди продолжали совершать пожертвования и Вы могли бы достичь своей цели.

Не забывайте о том, что, после того, как средства собраны, нужно поблагодарить всех, кто участвовал в проекте и делал пожертвования. Продолжайте взаимодействовать со своими донорами, и они будут продолжать помогать Вам в ваших новых фандрайзинговых кампаниях¹¹.

¹¹ Измestьева Е. 10 советов по онлайн-фандрайзингу для небольших благотворительных организаций [WWW-документ] // <http://te-st.ru/2013/04/25/10-tips-for-fundraising-campaign/>

Планирование медиа-поддержки краудфандинговой кампании

Правило №1. 30% пожертвований приходят от людей, которых Вы уже знаете

«Послами Вашего проекта в социальных сетях и теми людьми, кто сделает первый взнос станут члены Вашей семьи, близкие друзья, коллеги, члены сообщества, которых Вы можете назвать по именам. Именно с них нужно начать, возможно, еще до того, как Вы опубликуете кампанию на одной из краудфандинговых платформ.

Убедитесь, что получите поддержку на старте и помните об «**эффекте пустой шляпы**» — никто не станет подавать деньги музыканту, мимо которого проходят равнодушные люди. И напротив, если на старте Ваш проект начнет стремительно набирать нужную сумму, интерес и доверие к нему незнакомых людей резко возрастет.

Поэтому совет номер один — поинтересуйтесь мнением тех, на кого вы можете рассчитывать и заручитесь их поддержкой.

«Статистически автору проекта достаточно 500 друзей в социальной сети, чтобы профинансировать кампанию до 150 000 тысяч рублей», — Евгений Гаврилин, Генеральный директор Boomstarter.

Правило №2. Убедитесь в том, что у Вас есть «социальная сеть»

Социальная сеть — не абстрактное наименование онлайн-платформ, типа Одноклассники, Facebook, Вконтакте — это реальные взаимосвязи между большим количеством людей,

которые возникли на почве взаимных интересов, симпатий, увлечений. Насколько сильны Ваши «социальные сети», существуют ли они?

Мелинда Эмерсон полагает, что еще до начала кампании в Вашем списке почтовой рассылки должно присутствовать не менее 2000 неслучайных контактов — людей, которым Вы отправите пресс-релиз с информацией о запуске проекта. Также Вы должны иметь в виду 5-10 человек с аналогичными базами, которые готовы будут сделать подобную рассылку у себя.

Если мы говорим о некоммерческих организациях, то в роли сторонников с крупными базами могут выступать компании-партнеры, поддерживающие деятельность НКО, грантодатели, лояльно настроенные к организации, крупные спонсоры, попечители и т.д. Выпишите их имена в формате списка и реально оцените, кого Вы можете привлечь для информирования и главное — чья аудитория поймет и поддержит это обращение.

Правило №3. Снимите «вдохновляющее» видео

Есть несколько правил, связанных с видео.

Во-первых, он должно «заряжать»: вы не можете убедить человека в том, что снимаете отличный фильм, записываете качественный альбом или делаете хороший социальный проект, если видео уныло, скучно и однообразно.

В большинстве случаев, видео для краудфандинговых проектов создается не профессионалами, но даже если оно снимается со смартфона, **убедитесь**, что:

- Вы выбрали правильное освещение;
- Видео нормально синхронизировано (звук не отстает от видеоряда);

- Текст звучит четко и корректно: услышать то, о чем вы говорите, можно без напряжения и выворачивания регулятора колонок на максимум;

- Видео должно быть самодостаточно и понятно вне контекста (если человек не может понять, как видео связано с проектом, не читая описание, то это видео не подходит);

- Видео не превышает трех минут.

В идеале в видео должен быть снят автор самого проекта, напрямую обращающийся к аудитории. Именно степень адекватности, открытости и увлеченности инициатора идеи способствует принятию решения, стоит ли поддерживать этот проект. А тем, кто уверен в Вас, будет намного приятнее распространять это видео в социальных сетях, говоря при этом «это мой друг придумал».

Видео должно соответствовать ожиданиям пользователей: если Вы снимаете документальное кино о сотруднике детского дома, работающем с тяжелыми подростками, не обязательно сажать его перед камерой, чтобы он рассказывал, чем занимается. Сделайте из этого блокбастер, покажите его как супергероя — ведь именно это, в конце концов, Вы хотите донести до аудитории.

Правило №4. Открывайте свое лицо

Автор проекта должен лично обращаться к аудитории, но этого недостаточно: желательно дать ссылки на актуальные для связи контакты (профиль в Facebook, Skype, LinkedIn). Евгений Гаврилин (Boomstarter) рекомендует использовать только реальное имя (или псевдоним, под которым Вас знают ваши поклонники) — это повышает уровень доверия.

Правило №5. Научитесь пользоваться социальными сетями заранее

Для того чтобы эффективно провести краудфандинговую кампанию, Вы действительно должны понимать, как работают социальные сети: уметь использовать хэштеги (#) в Twitter, знать о нужных Вам закрытых группах в Facebook, уметь работать с незнакомой аудиторией, вовлекая ее в сообщество. Вы должны регулярно использовать мотивирующие фразы, призывать к участию в онлайн-конкурсах, общаться и знакомиться с Вашей онлайн-аудиторией. Если такого опыта нет, лучше повременить с кампанией: само слово «краудфандинг» происходит от английского crowd (толпа) — Вы должны понимать, как ей управлять.

Правило №6. Свяжитесь с известными блогерами

За несколько недель до кампании, свяжитесь с 10-15 блогерами, которым потенциально интересно то, что Вы собираетесь создавать. Очень важно, чтобы их целевая аудитория совпадала с той, которую хотите привлечь Вы сами. Общаясь с ними, Вы можете не только заручиться информационной поддержкой, но и отточить свое послание аудитории.

Пресс-релизы в СМИ очень важны, но они напишут о Вас позже — когда станет понятно, что ваша идея интересна аудитории. Вероятность, что Ваш проект будет замечен в журнале известного блогера, а не в личных социальных сетях достаточно велика, поэтому лучше воспользоваться и тем, и другим ресурсом. Помните, что прежде всего стоит обращаться в те СМИ, где Вас лучше поймут: количество просмотров записи не всегда совпадает с эффективностью сбора пожертвований.

Правило №7. Следите за идеями и подачей

То, что Вы занимаетесь очень серьезным и важным делом, не мешает зачитать рэп или прислать обращение, оформленное в виде комикса. Думайте не о том, что интересно Вам — думайте о том, кто готов за это заплатить.

Идеальный пример правильной подачи сложной нишевой темы — сбор средств на онлайн-версию журнала «Цветоводства». Ради того, чтобы осуществить свою мечту, авторы проекта в зрелом возрасте согласились на переработку подачи концепции и получился вирусный ролик, который с удовольствием распространяла и поддерживала молодежь — в поддержку авторов, а не из-за того, что кто-то очень сильно любит цветы или само издание.

Правило №8. Обновляйте информацию о Вашем проекте

Если Ваш проект уже набрал нужную сумму, это не значит, что его нужно закрывать: Вы можете обновить страницу и рассказать о своих следующих планах — что Вы готовы сделать на большую сумму средств, чем Вы заявили в самом начале. Планета.ру передает средства, если Вы набрали даже 51% от требуемой суммы, поэтому если сумма сборов по-прежнему небольшая, а проект подходит к концу, не отчаивайтесь — постарайтесь убедить доноров, что даже половины от заявленной сметы будет достаточно, чтобы завершить определенную часть плана.

Правило №9. Платформа не приводит людей

По мнению Евгения Гаврилина (Boomstarter) платформа дает весьма незначительный приток пожертвований конкретному проекту. Конечно, если Ваша инициатива попадет

в еженедельный анонс, который сервис рассылает всем своим подписчикам или будет прорекламирован в социальных сетях краудфандинговой платформы, вреда от этого не будет, но рассчитывать на это не стоит. Будьте готовы, что 90% уникальных посетителей Вы должны привести сами¹².

Краудсорсинг (crowdsourcing, crowd — «толпа» и sourcing — «использование ресурсов») ресурсосберегающая методика работы организации, предусматривающая привлечение широкой аудитории для решения определенных креативных, исследовательских и иных задач.

Краудсорсинг — получение необходимого контента, услуг или идей путем обращения к обширным группам людей (как правило, онлайн сообществам) с просьбой о содействии.

Краудсорсинг является частью того процесса, который называют «нововведениями с расчетом на пользователей», когда производители привлекают потребителей не только для определения их нужд, но и для формулировки усовершенствований, которые могли бы эти потребности удовлетворить.

Толпа — отдельные личности.

Само слово «толпа» (crowd) имеет в краудсорсинге значение, отличное от общепринятого. Так обозначают любую группу людей, которая включает в себя участников, не знакомых друг с другом.

Толпа состоит из одаренных, талантливых любителей и профессионалов с многолетним опытом работы в какой-то

12 Алексеева Д. Планирование медиа-поддержки краудфандинговой кампании [WWW-документ] // <http://te-st.ru/2013/07/16/9-tips-about-crowdfunding/>

сфере. Коллективный разум способен порождать уникальные идеи. В зависимости от задачи, которая требует краудсорсинга, — ее темы, степени сложности — привлекаемая толпа может состоять из любителей или добровольцев-энтузиастов, работающих в свободное время.

Опыт показывает, что самый ценный вклад в создание совместных решений вносят те, кто страстно увлечен обсуждаемой темой. Поэтому специалисты в области краудсорсинга советуют авторам, которые планируют вовлекать в свой проект толпу, потратить время на формирование сообщества людей с общими интересами.

Какова мотивация участников краудсорсинга?

Мотивация сообщества может быть внешней (денежное вознаграждение, призы, признание) или внутренней (удовольствие, интерес к теме).

Мотивацией может служить:

- желание развивать свои творческие способности;
- построение нетворкинговых связей с профессионалами в своей отрасли;
- создание портфолио для будущего работодателя;
- вызов самому себе — решение трудной проблемы;
- попытка внести свой вклад в большой проект для общего блага;
- просто желание развлечься¹³.

13 Краудсорсинг. Искусство делегирования полномочий неопределенному кругу лиц. Возможно ли это? [WWW-документ] // <http://zillion.net/ru/blog/126/iskusstvo-dielieghirovaniia-polnomochii-neopriedielienomu-krughu-lits-vozmozhno-li-eto>

Используется колоссальная энергия огромного количества волонтеров. Они не обязательно компетентны или суперпрофессиональны в обсуждаемой теме, но коллективный контроль и поддержка кураторов-экспертов помогают отыскать самые интересные и значимые идеи среди тысяч предложенных.

Несмотря на то, что краудсорсинг это лишь разновидность аутсорсинга, здесь есть свои характерные отличия: отсутствие юридических договоров между исполнителями и заказчиком, выполнение работы безвозмездно или за низкую цену.

Конкурсные платформы это один из видов площадок для краудсорсинга. Здесь заказчик создает конкурс, размещая определенное задание. Исполнители присылают свои варианты решения поставленной задачи, одновременно комментируя и оценивая работу друг друга. Таким образом, отбирается одна или несколько лучших работ. Работа-победитель приносит своему создателю денежное вознаграждение.

Ярким **примером** подобной площадки является сайт GoDesigner. В начале заказчик размещает питч (конкурс), формируя бриф. В этом ему помогают многочисленные визуальные подсказки. Теперь дизайнеры, вне зависимости от места проживания, предлагают свои решения — обычно уже спустя несколько часов после публикации появляются первые работы. Награда гарантировано достается тому дизайнеру, чья работа будет выбрана заказчиком как победившая.

Вывести деньги он может на собственную банковскую карту или перевести их на счет WMR. Если заказчику не нра-

вится ни одна из предложенных работ, внесенные деньги ему возвращаются¹⁴.

Википедия — яркий, но далеко не единственный пример краудсорсинга в сети Интернет. Сюда же можно отнести социальные ресурсы, фотобанки, в общем, любые площадки, куда принимается авторский и не только контент — музыка, текстовая информация (статьи, художественные произведения), изображения. Многочисленные толпы владельцев аккаунтов так или иначе способствуют росту популярности ресурса, делают его более узнаваемым, а значит, и более прибыльным для его владельцев.

Однако, у толпы, энергия которой строго целенаправлена, может внезапно пропасть мотивация. И хорошо, если место одного человека займет другой — тогда краудсорсинг не исчезнет, а если нет? Такое тоже бывает, и это закономерно.

Краудсорсинг немыслим без общения единомышленников. А один из самых простых способов общения людей, находящихся очень далеко друг от друга — это онлайн-общение¹⁵.

Что относится к краудсорсингу

- веб-сайт, с UGC контентом, т.е. контентом, который пользователь генерирует и выкладывает сам. За примерами далеко ходить не надо, это и Look at me и «Хабрахабр» и Википедия. Благодаря активистам проекта SmokeFreeKyiv была

14 Краудсорсинг: основные площадки в России и их аналоги на Западе [WWW-документ] // <http://www.towave.ru/pub/kraudsorsing-osnovnye-ploshchadki-v-rossii-i-ikh-analogi-na-zapade.html>

15 Что такое краудсорсинг или как используют энергию масс [WWW-документ] // <http://refcontent.ru/chto-takoe-kraudsorsing-ili-kak-ispolzuyut-energiyu-mass/>

создана и постоянно обновляется Google-карта киевских заведений, где запрещено курить. После землетрясения в Японии и аварии на АЭС Фукусима в Интернете были созданы и карты радиационного загрязнения, построенные на основе информации с дозиметров пользователей-добровольцев.

- **мозговой штурм**, для поиска новых идей. Схема штурма проста: организация выкладывает в Сети задание, в решении которого могут принять участие любой желающий. Самая знаменитая сеть кофеен в мире Starbucks специально создала сайт MyStarbucksidea.com, на котором посетители кофеен делятся мыслями и предлагают усовершенствовать любимый Starbucks.

За два года работы сайта интернет-активисты сгенерили 20 тысяч идей, 50 лучших — были реализованы Starbucks.

- **talанты на благо корпораций**, создание реального продукта силами потребителей, когда простые умельцы присылают не идеи, а конкретный законченный продукт. На сайте Filmaka.com корпорация Ford анонсировала конкурс: любой желающий мог снять рекламный ролик об автомобиле FordMustang. Лучшие ролики транслировались по ТВ, а победитель конкурса получил приз —FordMustang, а Ford — сокращение затрат на рекламу.

- **маркетинговые исследования**, чтобы не заказывать дорогостоящие маркетинговые исследования маркетологи обращаются напрямую к потребителям, в удобной для них среде.

- **работа, которую невозможно выполнить без привлечения человека**: администрирование сайта, расшифровка аудиозаписей и т.д.

Интернет позволяет получить доступ к информации

огромному числу людей, а значит делает краудсоринг массовым и общедоступным стирая границы между профи и любителями. Люди жертвуют своим свободным временем не ради денег, а ради забавы и морального удовлетворения. Интернет-пользователи тратят свое свободное время на решение задач, которые они считают приоритетными или которые им просто симпатичны.

В качестве примера следует отметить, что краудсорсинг обожают использовать в своей работе предприятия малого и среднего бизнеса, у которых нет денег на работу с ведущими рекламными агентствами, но есть потребность в креативе. В Интернете часто проводятся конкурсы, где любой желающий за чисто символическую плату в несколько тысяч рублей может придумать новое название стиральному порошку¹⁶.

¹⁶ Краудсорсинг. Народные методы решения проблем[WWW-документ] // <http://newmediaedu.ru/content/12>

Для заметок

Для заметок

*Разработано ЯРОО «Центр социального партнерства» при поддержке Министерства экономического развития России.
Тираж 500 экз*