

ВЕБИНАР ОТ ПРАКТИКА

«ПРОЕКТИРОВАНИЕ ДРУЖЕЛЮБНЫХ ОБЩЕСТВЕННЫХ ПРОСТРАНСТВ,
ОТВЕЧАЮЩИХ ЦЕННОСТЯМ ПРОЕКТА»

21 НОЯБРЯ
10.00 (МСК)

Ведущая:
Елена Серебренникова,
эксперт по соучаствующему
проектированию, модератор,
продюсер проектов развития территорий





«Проектирование дружелюбных общественных пространств, отвечающих ценностям проекта»

Серебренникова Елена Александровна

эксперт по соучаствующему проектированию, модератор,
продюсер проектов развития территорий.

**Получи 5 000 000 ₺
на городские преобразования**

enplus-grant.ru

Елена Серебренникова

- Модератор, фасилитатор
- Тренер по социальному проектированию
- Партнёр мастерской городских изменений «Люди делают место»
- Городской коммуникатор
- Эксперт по соучаствующему проектированию и развитию территорий



- 2013-2016 Ассоциация развития города Ижевска
- 2017-2018 ФАСТ.Революция
- 2017-2018 Ижевский клуб модераторов
- 2018 Открытый Сад
- 2018-2020 Центр территориального развития Удмуртии
- 2020-2021 МВШЭСН (Шанинка), Тьютор образовательных программ
- 2020-н.в. Частная экспертная практика

ПРИГОТОВИЛИСЬ...



- Подготовьте ручку и бумагу
- Напишите в чат:

Ваше имя, из какого Вы города, направление Вашей грантовой заявки,
запрос на сегодняшнюю лекцию



ГРАНТОВЫЙ КОНКУРС



ПРИНЦИПЫ

- **Партнерство** – привлечение заинтересованных партнеров из региональных органов власти и муниципалитетов, бизнес-сообществ, некоммерческих организаций и жителей к участию в реализации, софинансированию и иной поддержке реализуемых проектов.
- **Открытость** и прозрачность отбора проектов, включающие независимую экспертизу и презентацию проектов полуфинала.
- **Устойчивость** – поддерживаются проекты, ориентированные на достижение конкретных результатов, с проработанными перспективами последующего самостоятельного развития с опорой на ресурсы местных сообществ.
- **Равенство** прав претендентов на получение финансирования.

НАПРАВЛЕНИЯ Образование Досуг Общество Экология

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Минимальная сумма гранта: 3 000 000 (три миллиона) рублей.

Максимальная сумма гранта: 5 000 000 (пять миллионов) рублей.



ТИПЫ ПРОЕКТОВ

- Разовые
- Системные
- **Экосистемные**



ЧТО НУЖНО ДЛЯ УСПЕШНОЙ ЗАЯВКИ



- **1. Партнерство** – привлечение заинтересованных партнеров **из региональных органов власти и муниципалитетов, бизнес-сообществ**, некоммерческих организаций и жителей к участию в реализации, софинансированию и иной поддержке реализуемых проектов.
- **2. Устойчивость** – поддерживаются проекты, ориентированные на достижение **конкретных результатов**, с проработанными **перспективами** последующего самостоятельного развития с опорой на **ресурсы местных сообществ**.

— *Принципы грантового конкурса*



1. ПАРТНЕРСТВО



Ваш уровень **глубины понимания процессов, способности повлиять на происходящие в сфере процессы** должен быть не меньше, чем:

- у региональных органов власти и муниципалитетов,
- у бизнес-сообществ,
- у других некоммерческих организаций и жителей



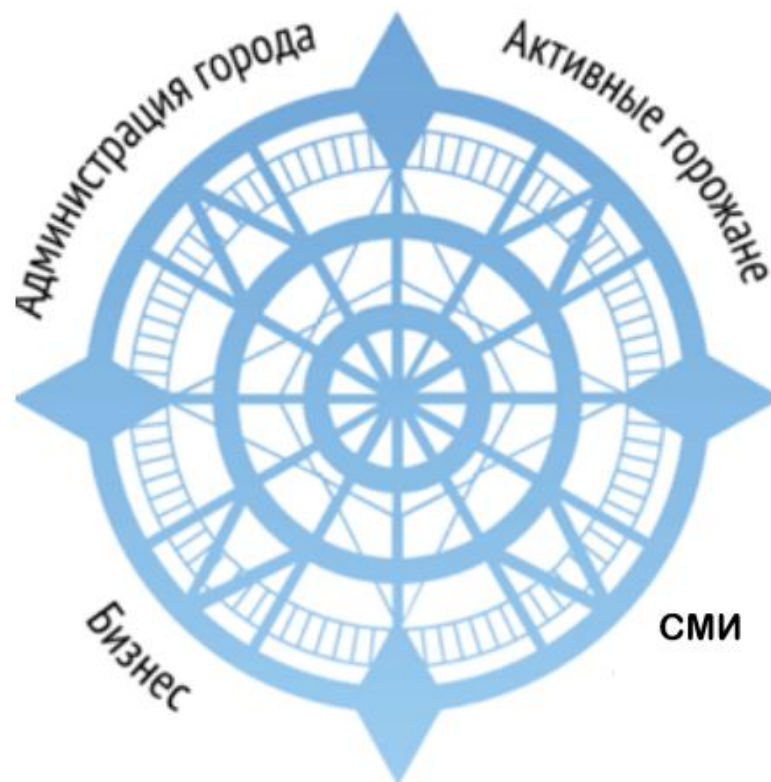
КОНТЕКСТ



Сферический конь в вакууме – это про ваш проект?



ЖИВАЯ ТЕРРИТОРИЯ



СМЫСЛЫ
ЛЮДИ
АДМИНИСТРИРОВАНИЕ
ТЕХНОЛОГИИ
ИНФРАСТРУКТУРА
РЕСУРСЫ



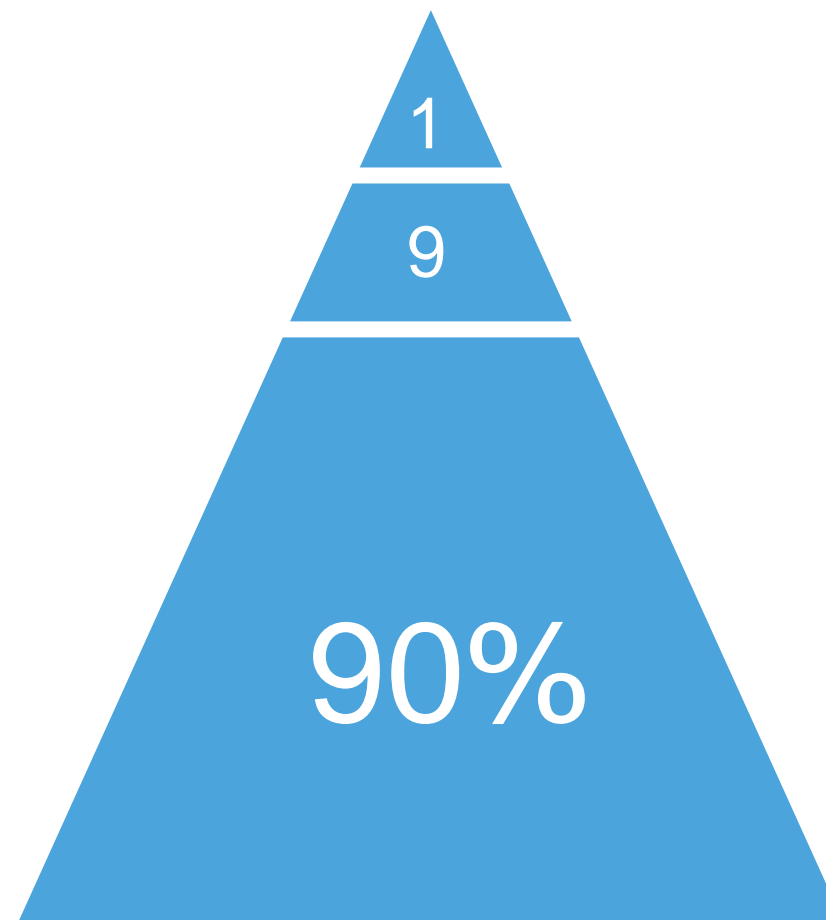
КОГО МЫ ИЩЕМ



Heinrich Heine



ЛИДЕРЫ ИЗМЕНЕНИЙ



КАК-ТО МАЛОВАТО...



**СКОЛЬКО ЭТО
для вашего города?
а для вашей сферы?**



*«Даже не сомневайтесь,
что небольшая группа умных, преданных делу
людей способна изменить мир.*

Только так он всегда и менялся».

– Маргарет Мид



Наша задача: **растить 1%**

**проявлять
знакомить между собой
плести и нянчиться**

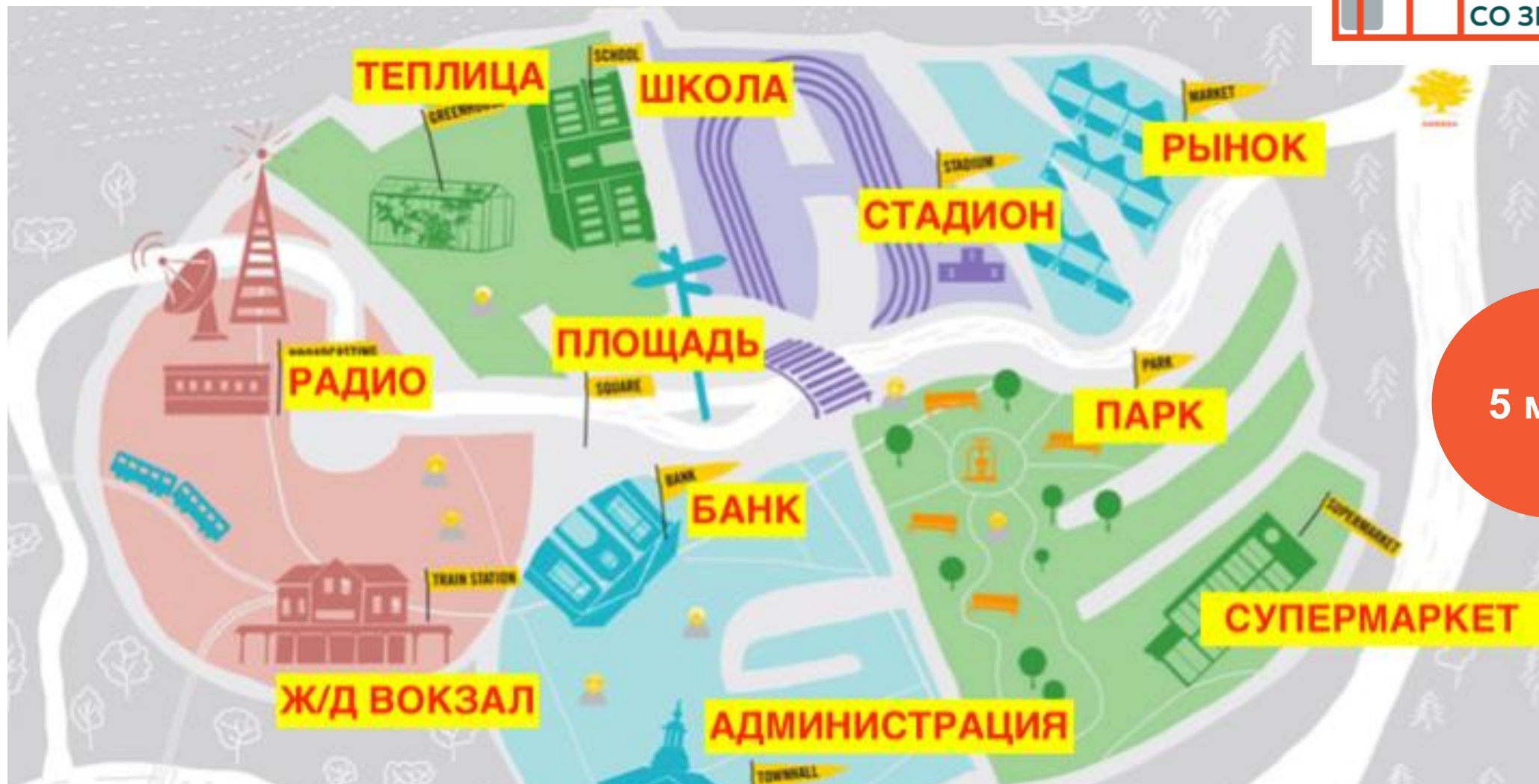


Если вы хотите получить что-то,
чего ещё нет,

**вам придется делать то,
чего вы ещё не делали.**



Анализ территории/сферы как экосистемы



5 МИН



2. УСТОЙЧИВОСТЬ



Вы должны обеспечить

- конкретные результаты, которые интересны для
 1. Компании
 2. Ваших партнеров по развитию территории.
- устойчивость во времени.

Откуда этот проект будет финансироваться после исчерпания грантовых средств?



КОНКРЕТНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

— конкретные результаты, которые интересны для

1. Компании
2. Ваших партнеров по развитию территории:
 - общества
 - бизнеса
 - власти

Каковы их стратегии развития?
Какие проблемы у них прямо сейчас?
Как они хотят решать эти проблемы?

Ответы в стратегических документах развития.
И конкретных делах партнеров.

1. Будьте полезны своим партнерам
2. Говорите с ними на их языке!



УСТОЙЧИВОСТЬ ВО ВРЕМЕНИ



Устойчивость = Востребованность

Ваши услуги должны быть **востребованы**,
а значит

Вы должны четко понимать, кто ваша **целевая аудитория**
и за что они готовы **заплатить**



СТОЛЬКО ВОПРОСОВ... ГДЕ ОТВЕТЫ?



ИССЛЕДОВАНИЕ РЕАЛЬНОСТИ

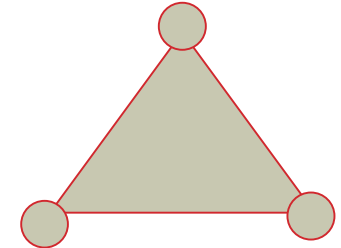


ИНСТРУМЕНТЫ



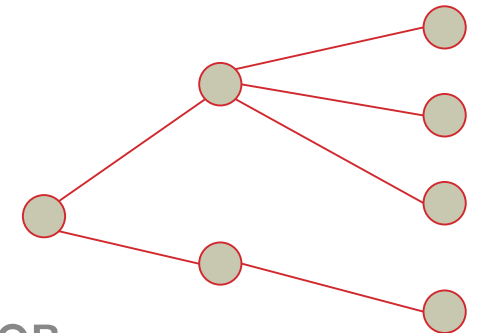
1. Картирование и анкетирование

1. **Триангуляция** – спросить у 3+ экспертов, глубоко разбирающихся в теме, на основе их мнения составить свое (часто усредненное).



3. **Снежный ком** – ядро опроса 10 человек, анкетирруем, далее спрашиваем у каждого из них:

«кто ещё является лидером развития этой территории/ экспертом в области/ к кому ещё вы посоветуете обратиться по этому вопросу...»



Результат: ответы на вопросы, плюс полная карта стейкхолдеров.



ПРИМЕР КАРТИРОВАНИЯ



База живых

Файл Правка Вид Вставка Формат Данные Инструменты Дополнения Справка Последнее изменение: только что

100% p. % .0 .00 123 Arial 10 B I A

J11 fx

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Отв-й	ФИО	Организация	Контакты (тел, skype)	email	Сфера компетенции	Город	Соц сети	Комментарий
2	Оксана	Старков Александр	Живые города	79127573018	starkey@mail.ru	Директор промо-группы "КультПроСвет", Бренддинг территорий, Менеджмент культурных проектов, Менеджмент событий, Работа с детьми и молодежью, Работа с общественными организациями, Менеджмент НКО	Ижевск	https://www.facebook.com/	Результаты на 30.01
3	Оксана	Балыев Анатолий	Интегральная динамика	89107939695				https://www.facebook.com/	Форум Живой Воткинск
4	Оксана	Назарова Любовь Борисовна	ИП	89268207909	lunazz2007@gmail.com	АРГО, Работа с сообществами, PR, Менеджмент культурных проектов, Менеджмент событий, Управление образовательными проектами, Менеджмент НКО	Ижевск	https://www.facebook.com/	заполняют анкету, ждут документацию по конкурсу
5	Лена	Колчина Елена Александровна	Ассоциация развития города Ижевска	79199053050	9053050@gmail.com	Развитие территорий, социальное проектирование	Ижевск	https://www.facebook.com/	письмо отправлено повторно, перезвонить в пн, пн
6	Лена	Орлова Ольга	ЦВТ		kirillova_jingle@mail.ru	Менеджмент мероприятий, HR	Ижевск	https://www.facebook.com/	в раздумьях, отправил приглашение местному бизн
7	Лена	Гаврилов Денис	Живые города		unidel@yandex.ru	Стратегирование, научная деятельность	Ижевск-Москва	https://www.facebook.com/	Ю. Крузе едет на всю школу + едет замглавы. Есть
8	Лена	Николаева (Ангелова) Екатерина Николаевна	ИП	89508133888	angelova.eco@gmail.com	АРГО, Исследования и аналитика, Работа с сообществами, PR, Менеджмент событий	Ижевск	https://www.facebook.com/profile.php?id=100005218681531	Связывается Лена
9	Леся	Ягодина Наталья Борисовна	Центр Высоких Технологий	8 982 991 53 33	yagodina_n@bk.ru	Ивент, HR, маркетинг	Ижевск	https://www.facebook.com/profile.php?id=100005218681531	заполняют анкеты, Гнутов принимает решение по Зимней школе. Написала руководителю местного АРГО, номера телефона пока нет
10	Леся	Матвеев Александр	ИП	79166723932	alexander.matveyev@gmail.com	Matveyev Samoylov Concept Development, Дизайн-стратег Исследования и аналитика, Работа с сообществами, PR, Дизайн-мышление	Москва	https://www.facebook.com/alex.knyazev	едут 4 человека. сумма 60 800,00 пока заявку не уточнили
11	Леся	Попов Сергей	ПАО Т+	89626222200	s-popov2007@yandex.ru	ПАО Т+, Отношения с органами власти, лоббизм, Компетенции инфраструктурных компаний	Москва	https://www.facebook.com/profile.php?id=100005218681531	Геннадий Евгеньевич отправит нам свою почту, и ему нужно будет продублировать наше письмо. МЭР: просили продублировать письмо, Леся продублировала.
12	Леся	Бабарина Светлана Владимировна		8-926-537-27-54	bsv2002@inbox.ru	Основатель и руководитель компании "Карьера 21 век", ведущий консультант по карьере и образованию	Москва		



ПРИМЕР АНКЕТИРОВАНИЯ



Вопросы про респондентов

1. **Кто они** – ваша целевая аудитория, задайте важные для вас уточнения

Вопросы про город

1. С какими **проблемами** они сталкиваются, что мешает им жить в вашем городе **радостно?**
2. Какие **преимущества** есть у вашего города сейчас и в будущем?
3. Хотели бы они, чтобы их **дети жили** в вашем городе?

Вопросы про сферу

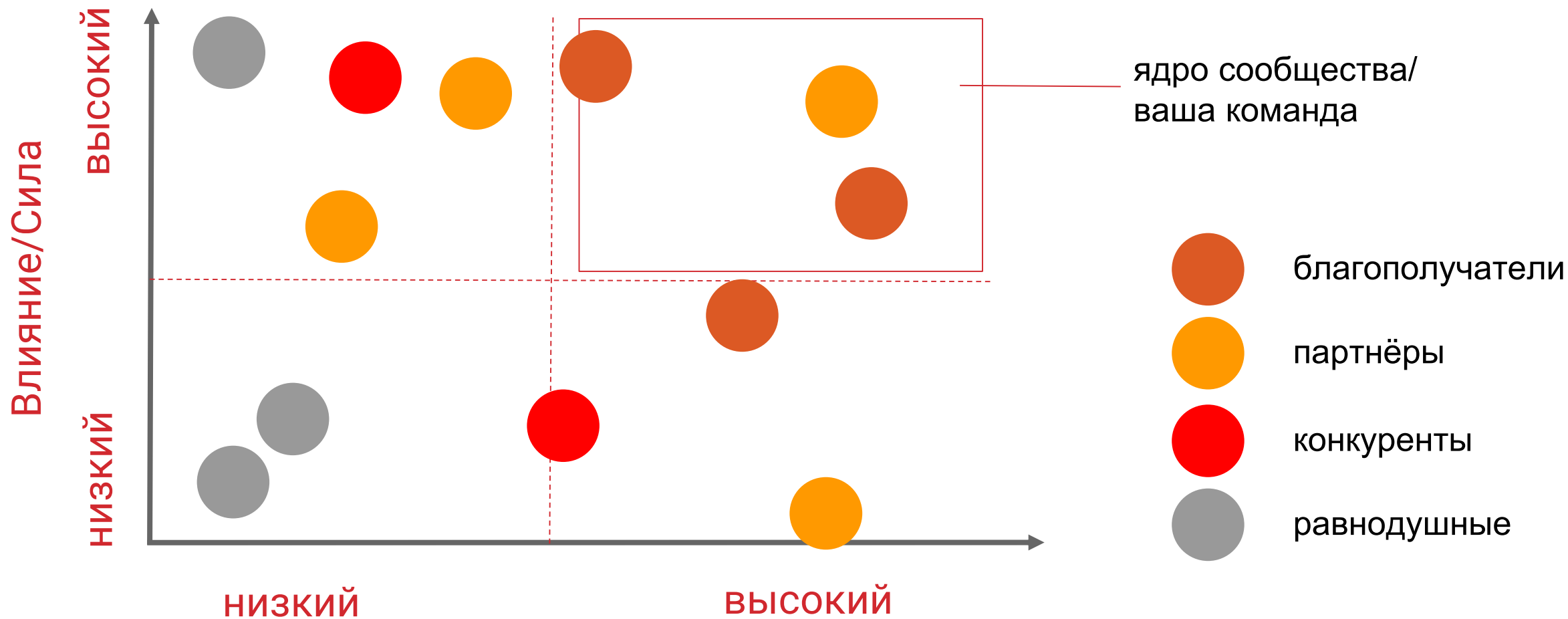
1. Как они **оценивают** уровень вашей сферы **сейчас?**
2. С какими **проблемами** они сталкиваются **в вашей сфере сейчас?**
3. Какие **возможности и преимущества** они выделяют **в вашей сфере?**

Вопросы про ваш проект

1. 2-3 уточняющих вопроса, чтобы понять, какие **ожидания** у них от вашего проекта?
2. Какие услуги / товары им нужны, за которые они бы **заплатили** в рамках вашего проекта?



ДИАГРАММА «Влияние — Интерес»



ПРО ТЕРРИТОРИИ



ПРО ТЕРРИТОРИИ



Общественное пространство — пространство для **свободного, неформального общения** людей, способствующее их сближению и формированию особой **поддерживающей** среды городских сообществ, содействующее **социальной сплоченности**.

Социальное воздействие проекта (эффект или импакт) — это значительные и устойчивые **изменения** в жизни людей, которые происходят вследствие **деятельности по проекту**.

— Принципы грантового конкурса

УЧАСТНИКИ МОГУТ БЫТЬ НЕ ТОЛЬКО ЗРИТЕЛЯМИ. ОНИ МОГУТ БЫТЬ СОАВТОРАМИ.



ПРО ТЕРРИТОРИИ



Третье место — часть городского пространства, которая не связана с домом («первое место») или с работой («второе место»).

Примером такого места может стать кафе, клуб, парк, библиотека и т. д.

— Как вы считаете, для чего людям «третье место?»



ПРО ТЕРРИТОРИИ



Профилактика социального одиночества



ПРО ТЕРРИТОРИИ



Как же спроектировать дружелюбные общественные пространства, отвечающие ценностям проекта?



БЛАГОУСТРОЙСТВО ПРОСТРАНСТВ



Государство = | Безопасность





БЛАГОУСТРОЙСТВО ПРОСТРАНСТВ



Государство = Безопасность

Бизнес = Красота, качество





БЛАГОУСТРОЙСТВО ПРОСТРАНСТВ



Государство = Безопасность

Бизнес = Красота, качество

Общество = Востребованность



БЛАГОУСТРОЙСТВО ПРОСТРАНСТВ



Государство = Безопасность

Бизнес = Красота, качество

Общество = Востребованность



БЛАГОУСТРОЙСТВО ПРОСТРАНСТВ



Государство = Безопасность

Бизнес = Красота, качество

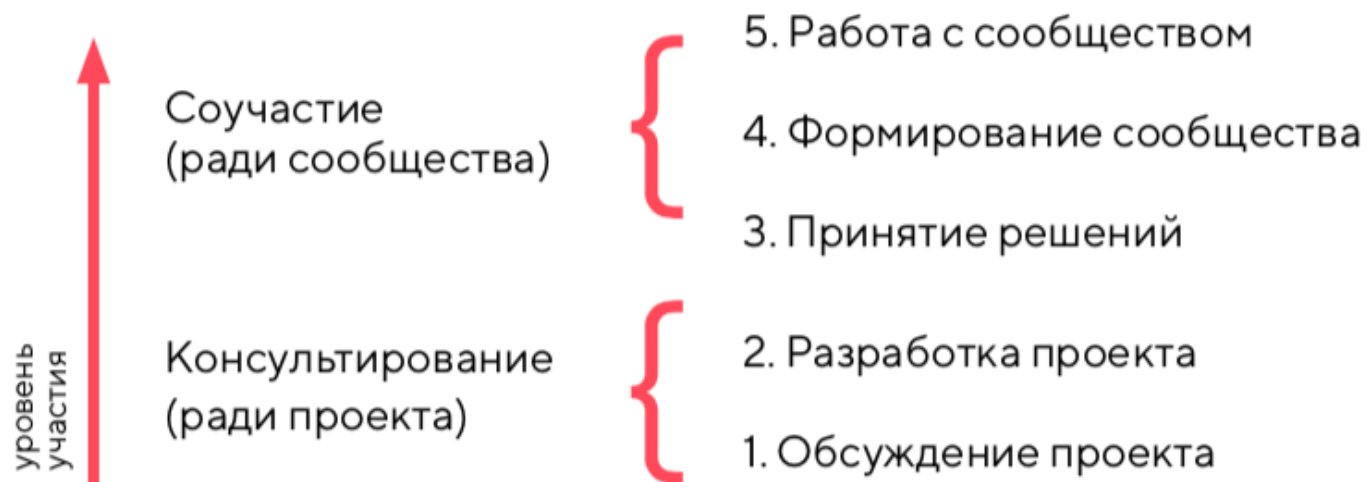
Общество = Востребованность

Государство в нашем случае это вы, а общество — ваши благополучатели





ЗАЧЕМ ВОВЛЕКАТЬ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ В ПРОЕКТИРОВАНИЕ?



<с> Проектная группа 8



КАК ЭТО ПРОИСХОДИТ? ФОРМИРОВАНИЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ТЗ



docs.google.com

Набережная реки Таргайдон



Набережная реки Таргайдон

Здравствуйте!
Компания «Новая земля» при поддержке Администрации Ардонского городского поселения проводит опрос по благоустройству Набережной реки Таргайдон в городе Ардон.
Пожалуйста, ответьте на несколько вопросов. Заполнение анкеты займет около 7 минут.

Результаты опроса анонимны и будут использованы для формирования проекта благоустройства данной территории.

К опросу приглашаются жители города Ардон от 14 лет.

Опрос проводится в рамках исследовательского этапа при создании заявки на Всероссийский конкурс лучших проектов создания комфортной городской среды в малых городах и исторических поселениях, включенный в федеральный проект «Формирование комфортной городской среды» национального проекта «Жилье и городская среда».

*** Обязательно**

Проектируемая территория набережной реки Таргайдон

Рассматривается территория поймы реки Таргайдон от улицы Ленина до улицы Пролетарская.

Схема

ул. Пролетарская



ВЕРИФИКАЦИЯ



Напомним, совместное проектирование двора состоялось в конце декабря, которое проходило в очной и заочной формах. Заявки на заочную форму подало рекордное количество жителей — более 100 человек.



Итоги проектирования двора Четвертого дома-квартала
3 264 просмотра



Обратная связь о проекте

Данную форму большая просьба заполнить до 12 июля до 15:00! А лучше до вечера 11 июля, пока свежи воспоминания)

Заменим рефлексию после 3го дня – гугл-формой :)

1. Работа в группе
2. Методология
3. Участники – представители регионов
4. Эксперт в группе

Пожалуйста, в блоке про участников-представителей регионов заполните столько участников, сколько максимально у вас было за столом.

Это пойдет в так называемый короткий отчет, а также всё, что здесь есть можно будет скопировать в наш с вами длинный отчет, 7 пункт.

Модератор *

1. Сергей Долгов



МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ



Сайт: park.tatar

Проектирование парков: методические рекомендации

Подготовлено к семинару по развитию общественных пространств в апреле 2015



Как оживить парк?

Об устройстве и культурном программировании парковых территорий.



Соучаствующее проектирование

Скачайте нашу брошюру о том, как вовлечь жителей в проектирование общественных пространств.



Как создать в парке атмосферу праздника?

О проведении мероприятий в общественных пространствах в новогодние праздники.



Организация общественных обсуждений

Методические указания по вовлечению жителей в благоустройство территорий.



МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ



Сайт: udmurt.center/docs



Руководство по
проведению
проектных
семинаров



Рекомендации по
благоустройству
дворовых территорий



Рекомендации по
проектированию
общественных
пространств





Соучаствующее проектирование. Генри Санофф



Методичка по ценностной модерации



Соучаствующее проектирование

1. Более эффективные решения
2. Соблюдение законов и рекомендаций
3. Работа с лидерами и формирование добрососедства, передача ответственности участникам
4. «Маркетинг и продажи» — привлечение новых потребителей



1. Более эффективные решения



1. Исключенные группы
2. Что будет с пространством через 1-3-5 лет?
3. Всесезонность: «А зимой?»
4. «А ночью?»



2. Соблюдение законов



В мире методика применяется со второй половины XX века как инструмент партиципации – гражданского участия в управлении развитием территорий.

В России применение соучаствующего проектирования имеет десятилетнюю историю, ряд успешных кейсов благоустройства общественных пространств и рекомендуется в качестве положительной практики документами:

1. **«О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»**
Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. kremlin.ru/events/president/news/57425
1. **Стандарт комплексного развития территорий**
Минстрой РФ, Дом.рф. 2019
[дом.рф/urban/standards/printsipy-kompleksnogo-razvitiya-territoriy](https://dom.rf.gov.ru/urban/standards/printsipy-kompleksnogo-razvitiya-territoriy)
1. **«Об утверждении методических рекомендаций для подготовки правил благоустройства территорий поселений, городских округов, внутригородских районов»**
Приказ Минстроя РФ от 13 апреля 2017 г. N 711/пр
1. **Рекомендации по организации общественного участия в реализации проектов комплексного благоустройства городской среды**
Минстрой РФ. 2017 [ссылка на документ](#)
1. **Стандарт вовлечения граждан в решение вопросов развития городской среды**
Минстрой РФ, Агентство стратегических инициатив. 2020
[ссылка на документ](#)

Вовлечение горожан и общественное участие

(из Указа Президента РФ от 7 мая 2018 года)

6. Правительству Российской Федерации при разработке национального проекта в сфере жилья и городской среды исходить из того, что в 2024 году необходимо обеспечить:

а) достижение следующих целей и целевых показателей:

- создание механизма прямого участия граждан в формировании комфортной городской среды, увеличение доли граждан, принимающих участие в решении вопросов развития городской среды, до 30 процентов.

(Из Приказа Минстроя РФ от 13 апреля 2017 г. N 711/пр)

3.2.1. Все формы общественного участия целесообразно направлять на наиболее полное включение всех заинтересованных лиц, на выявление их интересов и ценностей, их отражение в проектировании любых изменений в муниципальном образовании, на достижение согласия по целям и планам реализации проектов, на мобилизацию и объединение всех заинтересованных лиц вокруг проектов, реализующих стратегию развития территории муниципального образования.

2.8. Концепцию благоустройства для каждой территории рекомендуется создавать с учетом потребностей и запросов жителей и других участников деятельности по благоустройству и при их непосредственном участии на всех этапах создания концепции, а также с учетом стратегических задач комплексного устойчивого развития городской среды, в том числе формирования возможности для создания новых связей, общения и взаимодействия отдельных граждан и сообществ, их участия в проектировании и реализации проектов по развитию территории, содержанию объектов благоустройства и для других форм взаимодействия жителей населенного пункта.

2.13. Реализацию комплексных проектов благоустройства рекомендуется осуществлять с привлечением собственников земельных участков, находящихся в непосредственной близости от территории комплексных проектов благоустройства и иных заинтересованных сторон (застройщиков, управляющих организаций, объединений граждан и предпринимателей, собственников и арендаторов коммерческих помещений в прилегающих зданиях), в том числе с использованием механизмов государственно-частного партнерства. Рекомендуется разработка единых или согласованных проектов благоустройства для связанных между собой территорий поселений (городских округов, внутригородских районов), расположенных на участках, имеющих разных владельцев.

3.1.4. Приглашение со стороны органов власти к участию в развитии территории местных профессионалов, активных жителей, представителей сообществ и различных объединений и организаций (далее – заинтересованные лица) содействует развитию местных кадров, предоставляет новые возможности для повышения социальной связанности, развивает социальный капитал муниципального образования и способствует учету различных мнений, объективному повышению качества решений.

Открытость процесса проектирования

(Из Приказа Минстроя РФ от 13 апреля 2017 г. N 711/пр)

3.2.2. Открытое обсуждение проектов благоустройства территорий рекомендуется организовывать на этапе формулирования задач проекта и по итогам каждого из этапов проектирования.

3.2.3. Все решения, касающиеся благоустройства и развития территорий, рекомендуется принимать открыто и гласно, с учетом мнения жителей соответствующих территорий и иных заинтересованных лиц.

3.2. Основные решения

- а) формирование новых общественных институтов, обеспечивающих максимально эффективное представление интересов и включение способностей и ресурсов всех заинтересованных лиц в процесс развития территории;
- б) разработка внутренних правил, регулирующих процесс общественного участия;
- в) применение технологий, которые позволяют совмещать разнообразие мнений и интересов с необходимостью принимать максимально эффективные рациональные решения, в том числе в условиях нехватки временных ресурсов, технической сложности решаемых задач и отсутствия достаточной глубины специальных знаний у заинтересованных лиц;
- г) в целях обеспечения широкого участия всех заинтересованных лиц и оптимального сочетания общественных интересов и пожеланий, профессиональной экспертизы, рекомендуется провести следующие процедуры:

1 этап: максимизация общественного участия на этапе выявления общественного запроса, формулировки движущих ценностей и определения целей рассматриваемого проекта;

2 этап: совмещение общественного участия и профессиональной экспертизы в выработке альтернативных концепций решения задачи, в том числе с использованием механизма проектных семинаров и открытых конкурсов;

3 этап: рассмотрение созданных вариантов с вовлечением всех заинтересованных лиц, имеющих отношение к данной территории и данному вопросу;

4 этап: передача выбранной концепции на доработку специалистам, вновь и рассмотрение финального решения, в том числе усиление его эффективности и привлекательности с участием всех заинтересованных лиц.

Доступность информации

(Из Приказа Минстроя РФ от 13 апреля 2017 г. N 711/пр)

3.3.2. При реализации проектов рекомендуется информировать общественность о планирующихся изменениях и возможности участия в этом процессе.

(Из Стандарта вовлечения граждан в решение вопросов развития городской среды)

Чтобы участие горожан в проекте было эффективным, необходимо информирование о нем в максимально полном объеме. **Граждане должны знать сроки и условия реализации проекта, его задачи и ограничения, включая ограничения бюджета и ресурсов.**

Информация должна быть доступной для понимания большинству людей. Сложные нюансы важно разъяснять простым языком и сопровождать визуализацией.

Информационное сопровождение следует обеспечивать на всех этапах разработки и реализации проекта. Оно должно включать объяснение возможностей участия в проекте, публикацию информации о планируемых мероприятиях и их результатах, а также отчеты о промежуточных и окончательных итогах каждого этапа работы над проектом.

Ответственное участие в развитии городской среды предполагает, что все участники процесса обладают базовыми представлениями об этом процессе. Это означает, что наряду с информированием участников, необходимо также реализовывать образовательную функцию по отношению к участникам развития территории: лекции о проблемах города, семинары, выступления экспертов, встречи с

Градостроительные конфликты и их разрешение

(Из Стандарта вовлечения граждан в решение вопросов развития городской среды)

Всем гражданам должна предоставляться возможность для участия в проекте. Вовлечение лишь избранных групп горожан не только неэффективно, но и может привести к конфликту среди заинтересованных сторон проекта. Создание консультационных групп исключительно из представителей администрации или бизнес-сообществ, ответственных за реализацию проекта, и руководителей бюджетных муниципальных учреждений не может расцениваться как общественное участие. В этом случае реальные пользователи территории — местные жители и городские сообщества — исключены из процесса принятия решений.

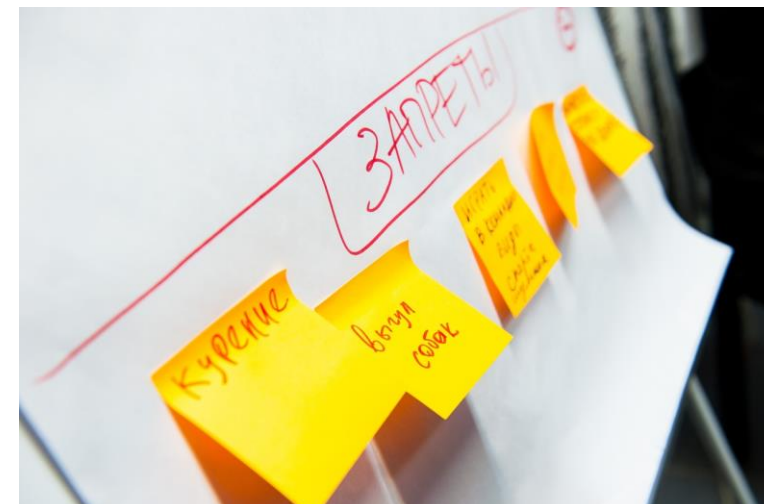
(Из Приказа Минстроя РФ от 13 апреля 2017 г. N 711/пр)

3.1.1. Вовлеченность в принятие решений и реализацию проектов, реальный учет мнения всех участников деятельности по благоустройству, повышает их удовлетворенность городской средой, формирует положительный эмоциональный фон, ведет к повышению субъективного восприятия качества жизни (реализуя базовую потребность человека быть услышанным, влиять на происходящее в его среде жизни).

3.1.3. Общественное участие на этапе планирования и проектирования снижает количество и глубину несогласованностей, противоречий и конфликтов, снижает возможные затраты по их разрешению, повышает согласованность и доверие между органами государственной и муниципальной власти и жителями муниципального образования, формирует лояльность со стороны населения.

3. Добрососедство и лидеры

- Выявление лидеров на ранних этапах, формирование ядра актива проекта
- Возможность их объединения вокруг вашей конструктивной повестки
- Амбассадоры организаторов
- Снижение тревожности среди пользователей
- Разделение ответственности за реализованный проект
- Выявление и нивелирование конфликтов на ранних стадиях



4. «Маркетинг и продажи»



- Использование медиа-материалов в пиар-кампаниях
- Создание дружественного образа организатора
- Позитивные информационные поводы
- Новые медийные лица
- Постоянное событийное наполнение
- Продажи через сарафанное радио – рекомендации
- Lifestyle. Создание сторителлинга проекта через истории взаимодействия пользователей
- Сегментация целевой аудитории

