

## ПРАКТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ № 9 (139) 2008

Информация для Маркетинговых Решений

### СОДЕРЖАНИЕ

**А. Яковлев**

Практика продвижения B2B ресурсов в сети Интернет ..... 2

**Д. Сафьянов, А. Пехтерева**

Фокус-групповое исследование в Интернете. Достоинства и недостатки ..... 9

**В. Стальная**

Индустрия развлечений: понятие и основные категории ..... 13

**В. Стальная**

Вопросы классификации в индустрии развлечений ..... 17

**О. Бригина**

Военные стратегии в ретейле ..... 23

*The Baltic PR Weekend 2008*: PR-специалисты — о главном ..... 26

**С. Борисова**

Маркетинговый подход к управлению качеством вузовского образования .. 31

**ЮНИТИ**

В России стало правилом работать не по специальности ..... 37

**Астарта престиж**

Экзамены у студентов будут принимать бизнесмены ..... 39

Успехи маркетологов в студенческом стройотряде «Плехановец 2008» .... 41

---

### РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Галицкий Ефим Борисович**, к. э. н., ведущий специалист Фонда «Общественное мнение», доцент кафедры «Маркетинг» факультета «Менеджмент» ГУ Высшая школа экономики;

**Никишкин Валерий Викторович**, к. э. н., профессор кафедры маркетинга РЭА им. Г.В. Плеханова;

**Панкрухин Александр Павлович**, д. э. н., профессор, зам. зав. кафедрой общего и специального менеджмента Российской академии госслужбы при Президенте РФ;

**Парамонова Татьяна Николаевна**, д. э. н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы РГТЭУ, декан факультета Коммерции и Маркетинга;

**Платонова Наталья Алексеевна**, д. э. н., профессор, проректор по научно-исследовательской работе МГУ Сервиса;

**Шевченко Дмитрий Анатольевич**, д. э. н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы, начальник Управления маркетинга и рекламы РГГУ, руководитель цеха «Образование» Гильдии Маркетологов.

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ:  
ООО «Агентство BCI Marketing»

РЕДАКЦИЯ:  
Сурен Григорян  
Татьяна Чудина  
Михаил Краевский  
Владимир Боушев  
Борис Кузьмин

КОРРЕКТОР:  
Эдит Соломахина

АДРЕС РЕДАКЦИИ:  
107392, Москва,  
ул. Мал. Черкизовская, д. 66  
Тел./факс редакции:  
(499) 168 3093, (495) 956 7027  
E-mail: info@bci-marketing.ru  
http://www.bci-marketing.ru

Издание зарегистрировано  
в Гос. Комитете РФ по печати.  
Свидетельство о регистрации  
№ 016349 от 11.07.1997 г.  
Перерегистрировано  
в Министерстве РФ по делам печати,  
телерадиовещания и  
средств массовой коммуникации.  
Свидетельство о регистрации  
ПИ № 77-11651 от 21.01.2002 г.

Издается с января 1997 г.  
Выходит ежемесячно.

Тираж 900 экз.

Распространяется по подписке.  
Подписные индексы:  
48668 — каталог «Роспечать»  
40582, 43640 — Объединенный  
каталог «Пресса России»

Оформить подписку  
можно также через редакцию.

Материалы для публикации  
принимаются  
только в электронном виде.  
Рукописи не возвращаются.  
Перепечатка материалов  
только с разрешения редакции.

**Алексей ЯКОВЛЕВ**

## **ПРАКТИКА ПРОДВИЖЕНИЯ B2B РЕСУРСОВ В СЕТИ ИНТЕРНЕТ**



**Яковлев Алексей Александрович,**  
руководитель образовательной  
площадки в области интернет-  
маркетинга SEO-Study.ru  
и Marketing.edu.ru

Наличие веб-сайта само по себе уже давно перестало считаться серьезным конкурентным преимуществом. Некоторые сайты более эффективны, некоторые менее, но теперь они есть практически у каждой компании, как работающей в сфере B2C, так и работающей в сфере B2B. Теперь для того, чтобы эффективно проводить кампании онлайн, нужно нечто большее.

Очевидно, что основные задачи продвижения сайтов для B2B ничем не отличаются и от задач продвижения для B2C — достижение высоких рейтингов сайта в поисковых системах и увеличение посещаемости ресурса, и самое главное — увеличение уровня конверсии, т. е. превращения посетителя в покупателя или заказчика.

Есть множество стратегий, которые помогают превращать посетителя в потребителя.

В среде B2B необходимо думать о конверсии как о процессе построения человеческих отношений, который требует определенного количества точек соприкосновения и взаимодействия. Все это занимает время и происходит, как в онлайн, так и в офлайн режимах. Работа по продвижению B2B сайтов заключается в том, чтобы увеличить количество пересечений с потенциальным заказчиком.

**Цель продвижения** для большинства сайтов, работающих по принципу **B2B**, заключается не в моментальных продажах, а, скорее, во включении в короткий список привилегированных поставщиков, из которых в даль-

нейшем будет выбран окончательный поставщик товаров или услуг.

**Цель потенциального заказчика**, выполняющего поиск контрагента в среде B2B в основном заключается в исследовании: кто является лучшим потенциальным партнером? Какой у него опыт? Чем я должен руководствоваться при выборе партнера? Как я пойму, что сделал правильный выбор?

Беря во внимание эти цели (цель продвижения и цель заказчика), основная **цель специалиста по интернет-маркетингу** — определить, кто является посетителями сайта, и наладить с ними обратную связь. Необходимо достичь того, чтобы они знали о сайте, повысить доверие к компании и выделить свои преимущества как партнера. Но как это возможно сделать в сети Интернет, где все являются анонимами?

Преобразование посетителей в заказчиков (покупателей) для B2B обычно происходит не в реальном времени, поэтому основное внимание должно быть сконцентрировано на том, чтобы представить посетителям как можно больше информации для последующего изучения и анализа — бизнес-планы, сводные таблицы с различными показателями и т. п. Если в B2C нам зачастую достаточно найти нужный нам товар по приемлемой цене и сразу совершить покупку, то в сфере B2B потенциальные клиенты могут затратить месяцы, чтобы досконально изучить всю историю компании,

с которой планируют сотрудничать.

Например, у нашей компании есть отдел, который предоставляет услуги в области интернет-маркетинга. Потенциальные заказчики данного отдела — компании, желающие увеличить продажи, расширить область своего влияния и повысить узнаваемость бренда за счет сети Интернет. В этой связи можно сказать, что данный отдел нашей компании относится к B2B отрасли. Другой отдел нашей компании занимается обучением в области интернет-маркетинга. Заказчики данного отдела, как физические, так и юридические лица. Давайте разберем разницу в конверсии (превращении посетителя в покупателя) первых и вторых.

Если к нам приходит физическое лицо или юридическое лицо, которые хотят записаться на один из курсов интернет-маркетинга. Наша цель, как можно быстрее сегментировать данных посетителей и развести их по совершенно разным разделам нашего ресурса. Если в первом случае нам необходимо делать упор на мгновенный заказ наших услуг (а еще желательнее и мгновенную оплату электронными деньгами или кредитной картой), то во втором случае, чаще всего, посетитель не сам принимает решение о заключении сделки, а только собирает информацию, а затем подает краткий анализ вышестоящему руководству. Таким образом, чем больше информации для анализа мы предоставим, тем

лучше мы будем представлены вышестоящему руководству.

Сегментировать данных посетителей мы можем разными способами: можно попросить посетителя заполнить определенную форму и в зависимости от выбранных им вариантов ответа направить его на соответствующую страницу сайта; можем повесить баннер, который будет притягивать внимание конкретный наш сегмент пользователей и т. п.

Кроме того, говоря о продвижении B2B проектов, не следует забывать, что стратегия подбора ключевых слов и фраз для продвижения будет всегда значительно сложнее.

Если пользователи B2C часто используют хорошо известные названия товаров и брендов. Многие посетители уже имеют готовое представление о том, что они хотят купить; они просто хотят найти наилучший ресурс для этого. Когда пользователи B2C осуществляют поиск по родственным терминам, эти термины обычно не столь сильно отличаются друг от друга. Например, человек, ищущий клавиатуру, будет, скорее всего, использовать именно это слово в своем поисковом запросе.

Интернет-маркетинг в среде B2B представляет собой намного более сложный процесс. Человек, который ищет обработку деревянных изделий, может искать «деревянную обработку», «конвейерные системы», «конвейерные технологии», «системы интеграции», или десяток других, связанных с этими, или

абсолютно особенных поисковых терминов.

Пользователи могут использовать промышленные или родственные термины. Также пользователи B2B часто пользуются поисковыми терминами, сфокусированными на необходимости или проблеме скорее, чем на изделии или решении. Добавьте к этому многочисленные поисковые сессии на протяжении всего покупательского цикла, огромное количество отделов, которые потенциально влияют на сделку.

Если в среде B2C типичный коммерческий цикл от поиска до покупки может составлять 10–20 минут. В мире B2B покупательский цикл может продолжаться несколько месяцев или даже лет. Это потому, что покупки B2B отслеживаются и контролируются гораздо более детально на всех стадиях покупательского цикла.

За принятие решения, деловая покупка чаще всего испытывает влияние многих сторон на протяжении всего покупательского цикла, каждая из которых имеет возможность легко найти и оценить альтернативы заключения сделки.

Пользователь-покупатель хочет знать, как продукт поможет облегчить его ежедневные заботы. Технический отдел заинтересован в том, чтобы убедиться, что изделие соответствует установленным требованиям. Экономический отдел интересуется значениями NPV, IRR, сроками окупаемости и другими экономическими показателями. Ком-

пания также может нанять консультанта, который будет помогать ей с процессом принятия решения.

Сегодня каждая из этих сторон имеет возможность быстро и легко произвести поиск альтернатив покупки и рекомендаций опытных людей всего несколькими нажатиями кнопок — и все это при помощи различных поисковых запросов.

Хороший специалист по интернет-маркетингу, работающий в среде B2B, рассматривает потребности в информации различных отделов, влияющих на принятие решения, когда оптимизация осуществляется под различные поисковые запросы, т. е. необходимо создать страницы, осуществляющие качественную коммуникацию с различными, влияющими на результат, людьми.

После того как нам удалось привлечь потенциальных заказчиков на сайт, возникают другие вопросы, например, как превратить посетителей в покупателей, т. е. говоря языком поискового оптимизатора, увеличить конверсию.

### **ДЛЯ НАГЛЯДНОСТИ ПРИВЕДЕМ ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС**

Недавно нам пришлось столкнуться с одним очень интересным клиентом, работу с которым можно даже описать в виде кейса (естественно, с согласия самого клиента). На наш курс поисковой оптимизации записался представитель консалтинговой компании, который хотел про-

двинуть веб-ресурс своей компании в сети Интернет.

Своему персональному преподавателю он предоставил следующую информацию для анализа.

### **Описание деятельности компании**

Мы занимаемся консалтингом в нефтяной отрасли, делаем бизнес-планы, технико-экономические обоснования строительства новых и реконструкции действующих предприятий, а также проводим маркетинговые исследования рынков нефти и нефтепродуктов, как в России, так и за рубежом.

### **Проблема**

Нефтяная отрасль очень консервативная отрасль экономики. Крупные нефтяные компании хоть и имеют свои веб-сайты, но они не очень то нуждаются в их продвижении, крупные проекты компании также завалены работой, что у них вообще нет необходимости в создании собственных сайтов.

У нас несколько другое положение под солнцем, нам нужно искать заказчиков на промежуточных стадиях, т. е. именно в тот момент, когда у заказчика зарождается идея строительства НПЗ или проведение его реконструкции, но он еще не знает, какая конфигурация НПЗ ему лучше всего подойдет, не знает, какие нефтепродукты пользуются большим спросом в конкретном регионе, не знает с чего начать, куда идти и что вообще делать. Очень часто такие

люди начинают искать ответы на вопросы в сети.

Наша компания уже давно имеет свой веб-сайт в сети Интернет, но его посещаемость хоть и растет в последнее время, но растет не теми темпами, которыми бы хотелось. У нас примерно 50% заказчиков приходят через сеть. Естественно, что мы давно ломаем голову над тем, как улучшить наши поисковые результаты. Мы уже два раза обращались в специализированные фирмы по раскрутке сайтов, но оба раза оказались неудачными.

Посещаемость росла, а количество заказов оставалось константой. Кроме того, после разрыва отношений с данными фирмами, наши результаты тут же опускались до прежнего уровня. Мы начали понимать, что нас просто дурят, то ли они как-то искусственно завышают статистику посещаемости, то ли еще чего-то делают.

### **Цель**

Нам необходимо добиться такого результата, чтобы с посещаемостью росли и заказы.

### **Наши решения**

Действительно, что так не может быть, что после прекращения работы с определенной SEO фирмой, ваши результаты мгновенно возвращаются на предыдущие позиции. Существует много не очень хороших способов «нагона» трафика. Это естественно, что клиент говорил про увеличение именно заказчиков, а не просто про

увеличение трафика, приходящего на сайт.

Голый трафик нужен только тем, кто зарабатывает на показе баннеров, а не занимается каким-либо серьезным бизнесом. Поэтому при тесной работе одного из наших преподавателей с данным клиентом, они вместе разработали следующую концепцию увеличения, как целевого трафика, так и увеличения числа заказов, приходящих через веб-ресурс компании:

1. Определение круга заказчиков, приходящих через Интернет (кто, что, откуда).
2. Подбор ключевых слов и фраз, которые используют в своих поисковых запросах именно те люди, которые могут стать потенциальными заказчиками.
3. Анализ популярности данных поисковых запросов.
4. Проверка настоящих позиций сайта.
5. Анализ сайтов конкурентов.
6. Выработка стратегии повышения посещаемости.
7. Выработка стратегии повышения коэффициента конверсии, т. е. преобразования посетителей в заказчиков.

1. По первому пункту совместно с нашим клиентом было определено, что потенциальные заказчики данной компании, которые приходят через сеть, следующие:

- ♦ Мелкие и средние нефтяные трейдеры, которые хотят построить нефтеперерабатывающий завод или нефтебазу.

- ♦ Компании, которые занимаются поставками оборудования для нефтяных компаний и нефтеперерабатывающих заводов.

- ♦ Представительства зарубежных маркетинговых компаний, которым необходимо выполнить маркетинговое исследование рынка нефти и нефтепродуктов в России.

Кроме того, было определено, что представители крупных нефтяных компаний и крупных проектных организаций, хоть и могут искать данную информацию в сети, но они не будут заключать договор только потому, что нашли веб-ресурс в сети Интернет. После того как они зашли на сайт, они по своим каналам проверяют данную компанию, ищут какие-либо точки соприкосновения, и только после этого звонят и договариваются о личной встрече. То есть данную категорию потенциальных заказчиков, которые ищут что-либо в сети, можно отнести к категории исследователей.

2. В то время, когда наш клиент составлял ТЗ для SEO компаний, с которыми он сотрудничал, он уже имел список ключевых слов и фраз, по которым, по его мнению, необходимо было продвигать его веб-сайт. В этот список входили следующие ключевые слова и фразы: нефть, НПЗ и т. п.

После проведения определенного анализа, клиент решил составить совершенно иной список, в который включил: бизнес-план строительства НПЗ, эф-

фективность переработки нефти, экономика переработки нефти, переработка нефти, бизнес-план НПЗ, реконструкция НПЗ, ТЭО строительства НПЗ и т. п. Видите разницу? Это менее конкурентные, но более подходящие для бизнеса данной компании ключевые запросы. Что может искать человек, который вводит в поисковую форму «нефть»? Да все что угодно. Он может хочет узнать цену на нефть, может хочет купить нефть и продать ее за границу. То же самое касается и всех остальных запросов.

Если я набираю в поисковой форме «НПЗ», неужели мне нужна компания, которая занимается маркетинговыми исследованиями рынка нефти и нефтепродуктов? Данные ключевые слова больше подходят для категории исследователей, о которых мы говорили в прошлом пункте.

Мы не говорим, что не нужно продвигаться по этим ключевым словам, а говорим о том, что нужно расставлять приоритеты, по каким продвигаться в первую очередь, а по каким во вторую. Кроме того, нужно осознавать, что разным категориям необходима разная информация, поэтому, оптимизировать под данные ключевые слова необходимо несколько другие страницы, чем те, которые оптимизированы для других категорий, а именно для категории «заказчик».

3. Анализ популярности данных ключевых фраз показал, что они не так часто запрашивают-

ся пользователями в основных поисковых системах. Однако что лучше, отдать 1 000 долл. в мес. за нахождение вашего сайта на первой позиции поисковой системы по запросу «нефть» и не получить ни одного клиента, либо бесплатно занять первые позиции по запросам типа «бизнес-план строительства НПЗ» или «выполнение ТЭО строительства НПЗ», и превратить 90% посещаемых ресурс в заказчиков?

Естественно, что, как мы говорили ранее, нужны и более часто запрашиваемые выражения, но они больше нужны не для того, чтобы с их помощью искать заказчиков, а для того, чтобы популяризовать брэнд, привлекать входящие ссылки на сайт и т. п. Но в данном конкретном случае клиент в первую очередь был заинтересован в получении заказов, а уже потом все остальное.

4. Проверка настоящих позиций сайта показала, что сайт достаточно неплохо котируется по такому запросу, как «экономика переработки нефти» и что о сайте знают на многих основных тематических форумах.

5. Когда наш клиент перешел к обучению темы «анализ сайтов конкурентов», то естественно, что ему захотелось провести подобный анализ. Анализ показал, что прямых конкурентов в сети практически нет. Есть пара московских компаний, занимающихся похожей деятельностью, но оптимизация их сай-

тов также оставляет желать лучшего.

Кроме того, некоторые веб-сайты, которые можно отнести к косвенным конкурентам, были замечены в использовании черных методов оптимизации, что можно использовать для удаления их из результатов поиска, путем отправки соответствующего запроса в спам-отделы поисковых машин.

Обсуждая результаты анализа с преподавателем, они пришли к выводу, что при поэтапной и грамотной работе над сайтом, можно занять первые позиции по всем требуемым запросам.

6. После проведения такого комплексного анализа, стало возможным выработать стратегию поискового продвижения. Интересным фактом, который мы узнали во время беседы с нашим клиентом, был тот факт, что практически все сотрудники компании занимаются написанием статей для тематических журналов. Клиенту было предложено создать несколько дополнительных разделов на сайте, таких как «статьи наших сотрудников», «краткий обзор существующей ситуации на нефтяном рынке» и т. п. Кроме таких глобальных рекомендаций, были также даны более скромные, но не менее действенные советы по продвижению сайта, а именно изменение Title-тегов, тегов описания страниц, изменение структуры сайта, использование некоторых передовых технологий в дизайне, таких как CSS и т. п.

7. Поскольку наши преподаватели сами не являются специалистами в нефтяной отрасли, то им самим было бы сложно разработать стратегию по преобразованию посетителей в заказчиков, поэтому они постарались наводящими вопросами вытащить эти идеи из самого клиента. Было предложено несколько собственных идей, правда, пока единственный вариант, который ему понравился из тех, что были предложены на сегодняшний день — создание и ведение сотрудниками (или хотя бы одним из сотрудников компании) собственного блога, где можно публиковать не официальную информацию, а просто мысли из жизни. Это позволит наладить обратную связь с представителями отрасли, позволит обмениваться мнениями и публиковать комментарии.

Также были предложены чисто технические методы, которые, на наш взгляд, могли бы как-то улучшить уровень конверсии, например, создание онлайн-поддержки пользователей, создание возможности подачи онлайн-заявки на выполнение бизнес-плана и т. п., но наш клиент, думаю, правильно подметил, что в его отрасли это не будет иметь большого результата.

С него мы смогли пока вытянуть только то, что в сети есть много тематических нефтяных площадок, на которых есть разделы по экономике и маркетингу и что неплохо бы было использовать их тоже, но будем работать дальше, и надеемся,

что удастся вытянуть еще много чего интересного.

### Результаты

О результатах пока говорить еще рано, т. к. пока клиент находится на стадии осмысления всех техник поисковой оптимизации, но уже есть кое-какие подвижки, и даже было принято решение о полной реорганизации веб-сайта.

Конечно же, эта концепция из семи приведенных пунктов будет дополняться и дорабатываться по мере ознакомления нашего клиента со всеми материалами курса, но всегда нужно с чего-то начинать, не правда ли?

Действительно, действия потенциального заказчика B2B услуг можно разделить на определенные фазы: в первой фазе (при первом поиске) покупатель ищет альтернативы, смотрит, кто ближе всего к удовлетворению его потребностей. На протяжении этой фазы он может использовать родственные слова, по которым будет осуществлять поиск связанных с искомым продуктом или услугой, чтобы составить итоговый список потенциальных компаний, с которыми он будет сотрудничать. Затем, в оценочной стадии покупательского цикла, внимание покупателя переносится с поиска потенциальных поставщиков на поиск специальных особенностей, относящихся к продукции или услуге конкретного поставщика, такие как качество, рекомендации, эффективность, обслуживание, эргономичность и т. д. Позже в этом

процессе, но до принятия решения о заключении сделки, пользователь получит более основательные знания, необходимые особенности и другие факторы, влияющие на принятие решения. Последний этап поиска будет направлен на то, чтобы закрепить уверенность пользователя в своем решении, и при этом также могут использоваться различные поисковые запросы.

**В продвижении B2B порталов** важно понимать поисковые термины, которые в перспективе будут использоваться на разных стадиях покупательского цикла. Обладая хорошим представлением об этом, можно использовать поисковую оптимизацию и контекстную рекламу для того, чтобы гарантировать, что сайт компании не только находят первоначально, но также, что компанию рассматривают как потенциального поставщика на каждой стадии покупательского цикла.

Кроме того, не следует забывать о тексте, который размещается на сайте. Написание текста для сайта — это новая область коммуникаций. Гипертекст — это новый лингвистический жанр. При написании текста для сайта есть намного больше тонкостей, которые должны быть учтены, так как его будут читать не только люди, но и поисковые машины. Веб-сайт — это как гид, где есть много секций, объясняющих различные сферы информации, но в сжатой форме, т. к. во многих местах вместо того, чтобы давать подробное науч-

ное объяснение, мы даем краткий обзор и ссылку на экспертный документ. (Например: Хотите знать больше? Кликните сюда.) Этим мы говорим, что предмет описания может быть не в области ваших интересов, а если это так, то вам будет проще в удобное для вас время перейти на экспертный ресурс и изучить все тонкости. Не было бы смысла давать ссылки, если бы описание всех подробностей приводилось в тексте.

Нигде характер текста не является более важным, чем в продвижении B2B сайтов. Текст веб-страницы не только должен оказывать влияние на ранжирование в поисковых системах, но также он должен убеждать делового человека иметь дело именно с этой компанией. Если администратор сайта занимается продажей ссылок на огромное количество нетематических ресурсов, то, думаю, это не очень хорошо отразится на репутации такого сайта.

Типичный потребительский товар оценивается на веб-сайте по таким вещам, как особенности продукта, доступные цвета, цена и, возможно, небольшая реклама, расхваливающая товар. Бизнес-покупки (сделки) чаще всего вызваны предотвращением риска. Только то, что сайт компании просто предлагает продукт или услугу, или обеспечивает низкие цены, не означает, что данная компания является лучшей, для того чтобы иметь с ней дело.

Покупатели B2B ищут гораздо скрупулезнее перед принятием

решения о заключении сделки. Способность вызвать доверие и уверенность разумным и убедительным описанием продуктов и услуг компании, а также способность ясно сформулировать комплекс принципов компании — определит, будет ли данная компания рассматриваться как потенциальный поставщик товаров или услуг. Поэтому не только текст первой страницы должен быть убедительным — таковым должен быть текст каждой страницы сайта.

В дополнение к созданию качественного контента, необходимо использовать веб-аналитику для анализа действий посетителей ресурса. Насколько эффективен ваш сайт? Что ищут люди, которые становятся вашими клиентами? Какая реклама работает лучше? И, самое важное, — как оптимизировать маркетинговую кампанию так, чтобы быть уверенным, что вы предоставляете наиболее уместную информацию каждой группе посетителей в то время, когда они с наибольшей вероятностью готовы совершить покупку?

Сбор данных о посетителях, их действиях на сайте и т. п., станет большим ресурсом информации, что поможет лучше понять, какая информация больше всего необходима посетителям. Пока информация о личностях пользователей недоступна (например, пока они не ввели логин и пароль или не выбрали другую

форму идентификации), иногда все же можно по IP-адресу получить информацию о названиях компаний, в которых работают посетители и другую полезную информацию о них. Если из одной и той же компании на страницу с определенным товаром приходит много посетителей, это может означать, что эта компания заинтересована в покупке данного типа товара или услуг.

Но не следует сразу хвататься за телефон, звонить в эту компанию и выяснять, кто был этими посетителями. Это было бы глупо, так как посетители очень ценят анонимность. С другой стороны, в работе с такими компаниями есть возможность включить их в рассылки (директ-маркетинга).

### **ВЫВОДЫ**

Как мы уже отмечали, главная цель пользователей в среде бизнес-бизнесу (B2B) — это поиск информации. Можно использовать этот фактор для развития богатых отношений. На сайте должно быть много оптимизированного информационного контента (желательно с элементами анализа и сравнения). Это поможет партнерам найти и лучше узнать компанию, что приведет к повышению лояльности пользователей.

Когда посетители узнают больше о фирме и ее предложениях, тогда настанет более комфортная ситуация для того, что-

бы узнать, кто они есть на самом деле.

На сайте должен быть как открытый контент, так и контент, доступный только после регистрации. Эта регистрация может дать много ценной информации о пользователях.

Возможности интернет-маркетинга для развития партнерства особенно важны на этапе формирования идеи о заказе какой-либо услуги или покупки товара. Это одна из привлекательных маркетинговых стратегий для среды B2B. Но не все B2B-компании торопятся использовать интернет-маркетинг. Для многих это вне зоны внимания, поэтому они не могут предоставить своим потенциальным клиентам в сети адекватную информацию как партнеру.

Если понимать, что такое интернет-маркетинг в среде B2B, и как увлечь посетителей, каждый раз, когда они заходят на сайт компании, то можно обрести хороших партнеров и сильно увеличить продажи.

У компаний-производителей сейчас есть редкая возможность. Учитывая то, что потенциальные покупатели присутствуют в сети Интернет, а большая часть конкурентов нет, есть неплохая возможность создать конкурентное преимущество, оптимизируя свой веб-сайт, проводя рекламные кампании в поисковых системах для расширения своих рекламных территорий.



**Дмитрий САФЬЯНОВ,  
Анастасия ПЕХТЕРЕВА**

## **ФОКУС-ГРУППОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ В ИНТЕРНЕТЕ. ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ**

**Сафьянов Д.А.**, к.т.н., преподаватель  
кафедры товароведения, биотехнологии  
и управления качеством КемТИПП



**Пехтерева А.А.**, аспирант кафедры  
товароведения, биотехнологии  
и управления качеством КемТИПП

Получение информации о потребителях — одно из важнейших направлений деятельности маркетинговых агентств. Существует масса способов выявления потребностей потенциальных покупателей. Сбор информации с помощью Интернета — пока не очень распространенный метод. Однако с расширением услуг всемирной компьютерной сети и интерактивной связи исследования в диало-

вом режиме становятся более доступными и дешевыми.

Фокус-групповые интернет-интервью позволяют генерировать гипотезы относительно сложившихся жизненных стереотипов потребителя, глубинных причинах потребительских предпочтений и мотивов совершения покупки в отношении товаров, рекламных продуктов и торговых марок.

Для их проведения необходимо арендовать чат. Попробовать можно на [www.chatcity.ru](http://www.chatcity.ru) или [www.multicity.com](http://www.multicity.com). Эти Интернет-ресурсы бесплатно предоставляют возможность сделать свой чат, настроенный по своему усмотрению (как в плане внешнего вида, так и функционального наполнения). Бесплатный чат действует в течение полумесяца, потом услугу предлагают оплатить. Инструкция по созданию и администрированию чата изложена на самих сайтах.

Можно создать свой собственный чат, но обходится это дороже и необходимы серьезные знания в области программирования.

Администрируя арендованный чат, необходимо назначить модераторов и наделить их функциями «кила» и «анонимности для киллера». Они могут отсылать предупреждения тем, кто уводит разговор от темы, критикует предмет разговора слишком настойчиво или выполняет другие деструктивные роли. Функция «кила» позволяет отключить негативного участника фокус-группы без вреда для беседы с остальными членами группы. Функция «ангела» позволяет вернуть «исправившегося» посетителя в чат.

Приглашенных следует предупредить о том, что беседа ведется анонимно, под именем (ником), который они сами себе придумывают. Модераторы не должны выделяться цветом, шрифтом ника и реплик от участников фокус-группы (для этого

лучше отключить функцию настройки цвета ника и реплик в основных настройках чата), иначе разговор воспринимается респондентами как ответы на вопросы модератора, а не обсуждение темы приглашенными.

Необходимости предварительного знакомства участников фокус-группы нет. Но если они собираются в одном помещении, то можно организовать их встречу как при проведении обычной фокус-группы. Участников желательно разместить в разных помещениях, где у них не будет возможности заглянуть на экран соседнего компьютера или побеседовать с другими респондентами устно. Количество респондентов не должно быть слишком велико, т. к. контролировать беседу очень сложно, кроме того возникает путаница между самими участниками интервью. Оптимальное число участников составляет 7–8 человек.

Набор респондентов осуществляется так же, как для обычного фокус-группового интервью. Поиск респондентов через Интернет неприемлем, т. к. не будет уверенности в том, что человек, находящийся по ту сторону экрана действительно тот, за кого себя выдает и соответствует необходимым требованиям.

Возможно вовлечение в исследование отдельных организаций, фирм. Это позволит не тратиться на оборудование для исследования. На большинстве предприятий имеются компьютеры, подключенные к Интернету. Но нужно учитывать, что бесплатно свои ресурсы никто пре-

доставлять не будет. Кроме того, необходимо разрешение руководящего состава организации и наличие на предприятии лиц, согласных участвовать в интервью и подходящих по социально-возрастным параметрам. Они определяются исходя из целей исследования.

Существует проблема гомогенности социального состава участников, связанная с тем, что люди лишь в ограниченной мере могут понимать тех, кто придерживается принципиально иного образа жизни и иных взглядов. Вследствие этого в группах с гетерогенным составом возникают нежелательные явления, такие как общая заторможенность динамики обсуждения, возникновение атмосферы неискренности и разногласий. Но они значительно меньше выражены в интернет-интервью, чем при личной беседе.

Таким образом, разумная гомогенность состава группы является стимулятором дискуссии.

Целью отбора является гомогенность социальных характеристик участников, но не гомогенность взглядов и установок.

При проведении on-line-бесед ограничений по половому признаку не существует.

В градации по возрасту неявно присутствуют такие переменные, связанные с семейным положением, как несемейные и семейные, имеющие и не имеющие детей. Общие правила градации распределяются следующим образом:

1. В возрастном интервале от 17 до 25 лет существенными яв-

ляются социальные характеристики, такие как: студенты и работающие; семейные и несемейные; имеющие и не имеющие детей. Некоторые из этих характеристик практически совпадают с возрастными, другие «размыты». Во втором случае часто бывает целесообразно взять за основу не возраст, а социальный признак, что может привести к некоторым сдвигам и расширению возрастных интервалов.

2. Основной контингент в трудоспособном возрасте (25–55 лет) обычно разбивают на две подгруппы. Часто в целях удешевления берут только одну «среднюю» группу: от 25 до 40 лет или от 30 до 50 лет.

Стандартное фокус-групповое исследование включает в себя от 4 до 8, реже до 12 групп. Из-за острых бюджетных ограничений и при необходимости исследования только одной гомогенной популяции число групп может быть уменьшено до 4.

Первая фокус-группа, в каком бы проекте она ни осуществлялась, неизбежно является пилотажной.

Специфика фокус-групповых опросов состоит не только в том, что опрашиваемых много, но и в том, что основным элементом данного метода является взаимодействие опрашиваемых друг с другом. В связи с этим основная функция модератора состоит не столько в опрашивании, сколько в регулировании дискуссии.

Основной целью модератора при проведении обсуждения яв-

ляется получение информации для достижения целей, поставленных заказчиками.

Осведомленность модератора не должна существенно выходить за рамки тех знаний, которыми обладает типичный пользователь соответствующего продукта. Смысл фокус-группового маркетингового исследования состоит в том, чтобы производитель продукта мог взглянуть на него глазами потребителя.

Так как предмет обсуждения находится в рамках повседневного опыта модератора, либо может быть легко изучен или опробован, то подготовка к такому исследованию может быть осуществлена в ходе обсуждения темы исследования с заказчиком и прямого ознакомления с продуктом.

Лица, эффективно выполняющие работу модератора, обладают определенным набором личностных черт, как базовых, так и приобретенных в ходе их профессиональной деятельности.

Существует некоторый минимальный уровень психофизиологических требований, ниже которых даже высококвалифицированному исследователю становится трудно эффективно работать с группой.

Стили проведения групповых дискуссий могут быть конструктивными и деструктивными. К конструктивным относятся все те, которые помогают установить с группой хороший контакт и способствуют получению нужной информации. Существует, однако, целый ряд деструктив-

ных стилей ведения группы, которые могут скомпрометировать работу модератора, снизить качество результатов, а также привести к нарушению этики интервьюирования.

К качествам хорошего модератора можно отнести:

1. Способность не терять нить обсуждения, соотносить ход дискуссии с целью исследования.

2. Способность отстаивать свою главенствующую роль. Модератор не должен проявлять авторитарный стиль руководства и не должен быть лидером дискуссии, чтобы не вносить искажений в спонтанный ход обсуждения.

3. Эффективное использование времени дискуссии включает в себя: высокий темп обсуждения, отсутствие пауз, лаконизм высказываний участников, сосредоточение на проблеме обсуждения, отсутствие явных отступлений от обсуждаемого круга вопросов.

4. Сосредоточение обсуждения на заданной проблеме зависит от ясности понимания этой проблемы модератором, но в не меньшей степени и от того, в какой мере ему удастся постоянно транслировать это понимание группе.

Лучше если модераторов будет несколько. Это позволит более внимательно следить за разговором, а также беседовать с отдельными респондентами в «привате». Функция «привата» позволяет получить углубленную информацию от участника беседы, ход мыслей которого

заинтересовал модератора, не отвлекая других респондентов от основной беседы. Окно «привата» отображается только на экране модератора и того участника интервью, которого он пригласил побеседовать.

Модераторам при проведении on-line-беседы необходимо учитывать отсутствие возможности невербального общения. Наличие смайликов лишь частично компенсирует отсутствие личного эмоционального контакта.

В качестве пробного исследования в сети было проведено интервью со студентами КемТИПП. К участию в исследовании были привлечены 38 человек, проведены 5 фокус-групп. Предметом исследования была биологически активная добавка к пище, которая представляет собой сухой растворимый напиток *М*, содержащий комплекс витаминов и микроэлементов. Каждому человеку был предоставлен напиток в готовом растворенном виде, упаковка от напитка, а также инструкция по пользованию чаем.

Способ приготовления напитка пришлось описывать в ходе самого интервью, т. к. позволить приготовить его опрашиваемым самостоятельно было сложно (опасность попадания воды на используемую технику).

Инструкция по использованию чата включала в себя такие пункты, как запуск интернет-обозревателя, электронный адрес вашего чата, указание места введения данного адреса, запуск программы-браузера, рекомен-

дации по выбору и введению ника, а также введению текста самих сообщений и их отправке. Некоторые респонденты впервые общались в чате, несмотря на это были активными участниками беседы.

В ходе исследования участниками генерировались идеи относительно данного продукта. Обсуждались органолептические показатели продукта (оценивались вкус, цвет, аромат, внешний вид, высказывались пожелания). Обсуждалась стоимость напитка, выявлялось желание приобрести его. Говорили про упаковку (внешнее оформление, удобство использования, варианты ее изменения) и маркировку (название напитка, наличие терминов, желаемая дополнительная информация на упаковке), а также места продажи и рекламную кампанию. Последняя оказалась крайне неудачной. Несмотря на довольно длительный период пребывания продукта на рынке и широкое распространение рекламных плакатов, никто не вспомнил, что видел их.

Проведение групповых интервью on-line, также как и обычных фокус-групп, дает возможность маркетологу выявить многообразие точек зрения по изучаемым вопросам. Заказчик же имеет возможность «встать на место потребителя», и даже по-

участвовать в беседе (посредником может быть модератор). Само по себе общение группы с модератором через Интернет сводит влияние субъективного мнения модератора на мнение участников фокус-группы к минимуму.

Метод фокус-групп базируется на использовании эффекта групповой динамики. В случае фокус-группы в Интернете этот эффект не исчезает, а за счет анонимности снижается эмоциональная напряженность и тревожность. Люди могут более открыто высказывать свои мнения. Повышается вовлеченность, т. к. нет необходимости психологически настраиваться на вступление в разговор.

Существенным плюсом является то, что в итоге получается разговор в виде текста. Нет необходимости использовать аудио- и видеозаписывающую технику, а потом переводить полученную информацию в текст.

В интернет-фокус-группе можно обсуждать даже личные вопросы, т. к. люди меньше стесняются говорить о них в виртуальной реальности.

Одним из преимуществ виртуальных фокус-групп является концентрация сообщений респондентов. Это обусловлено передачей информации в письменном виде, а не устно. Кроме

того, реплики быстро теряют актуальность в контексте общей беседы, если не отосланы вовремя.

Наличие экрана обеспечивает возможность демонстрации любой информации каждому участнику интервью.

Участники могут подсоединиться к фокус-группе из любой точки земного шара, не затрачивая времени и денег на поездку и проживание в гостинице, снижая тем самым затраты на проведение исследований в комнатах для бесед. Нет также различий в скорости и стоимости проведения исследований внутри и за пределами страны.

Основная часть принципов проведения реальных фокус-групп может быть использована и для проведения виртуальных интервью. Но при этом необходимо учитывать особенности среды проведения обсуждений.

Использование виртуального интервью полностью не заменит личной беседы с группой. Оно лишено невербальной информации, но имеет ряд других достоинств, таких как быстрота и дешевизна, концентрация сообщений опрашиваемых, анонимность в беседе, возможность перехода от группового общения к индивидуальному. Каков будет ваш выбор, зависит от конкретной решаемой задачи.

**Виталина СТАЛЬНАЯ**

## **ИНДУСТРИЯ РАЗВЛЕЧЕНИЙ: ПОНЯТИЕ И ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ**



**Стальная Виталина Алексеевна,**  
научный сотрудник Камской  
государственной инженерно-  
экономической академии

Развлечения — одна из важнейших сфер повседневной жизни человека, которая, наряду с образованием, способна существенно влиять на состояние общества. Нужда в них появляется сразу после удовлетворения первичных потребностей. Удовлетворенность их качеством и доступностью является для человека индикатором его социального положения, а для общества — показателем развития экономики страны в целом и ее социальной сферы в частности, т. к. формирование индустрии развлечений есть прямое следствие достижения определенного уровня доходов населения, когда у него появляются свободные средства. Практика

создания специальных условий для организации процессов развлечений привела к появлению достаточно мощной индустрии развлечений, которая в ее современном виде сложилась к концу XX века<sup>1</sup>.

Мировая индустрия развлечений аккумулирует миллиарды долларов и является значимой частью экономики большинства стран. Несмотря на масштабность индустрии развлечений, система экономических знаний в отношении данной сферы исследований имеет неопределенный и неоднозначный характер. Открытыми остаются вопросы не только менеджмента и маркетинга — не полностью сформирован понятийный аппарат и ба-

зовые теоретические положения исследуемой области.

Целью данной статьи является формирование основных категорий понятийного аппарата современной индустрии развлечений.

В индустрию развлечений, кроме концертных залов, казино, кинотеатров, входят парки, аттракционы, ночные клубы, интернет-кафе, аквапарки, картодромы и пр. Сюда могут быть отнесены и предприятия, организующие спортивно-зрелищные мероприятия, а также занятия физической культурой (например, бассейны, спортивные залы и пр.). С развлечениями могут быть связаны и некоторые предприятия культуры (библиотеки, музеи, выставки).

Разнообразие в индустрии развлечений признается всеми как достоинство, но в то же время является существенным фактором, затрудняющим менеджмент и маркетинг данных объектов. Наиболее точно действительность в отношении сформированности теоретической базы индустрии развлечений отражают высказывания специалистов и предпринимателей, оперирующих в данном секторе экономики, прозвучавшие на конференции «Индустрия развлечений и игорный бизнес» (март, 2004, Москва): «... Само понятие «индустрия развлечений» достаточно широко, и до настоящего времени, как у власти, так и у бизнеса нет

<sup>1</sup> Индустрия развлечений. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.ostrov-centr.ru/info/info\\_kazino/09.industrija\\_razvlecheniy.php](http://www.ostrov-centr.ru/info/info_kazino/09.industrija_razvlecheniy.php), свободный. — Загл. с экрана.

его единого четкого определения. В индустрию развлечений входят кинотеатры, театры, гольф-клубы, парки, аквапарки, ночные клубы, спортивные и оздоровительные центры, роллердромы, катки и пр. С индустрией развлечений связаны многие направления предпринимательской деятельности: туристический, строительный бизнес, компании пищевой промышленности и т. д. Существует мнение, что игорный бизнес (казино, игровые автоматы, тотализаторы и др.) также являются частью индустрии развлечений...»<sup>2</sup>

Компания Pricewaterhouse Coopers следующим образом определяет понятие «индустрия развлечений»: «...В понятие индустрии развлечений включена любая деятельность, защищенная авторскими правами и имеющая отношение к кинобизнесу, музыке, телевидению, литературе, производству компьютерных программ, видео- и аудиоматериалов, а также компаний, связанных с их доставкой и сбытом».

Как и приведенные выше, большинство существующих определений индустрии развлечений сводятся к перечислению видов деятельности или предприятий, отнесенных к развлече-

ниям. Однако данный подход не выявляет специфику деятельности предприятий, занятых в развлечении людей и не отражает вид потребности, на который они ориентированы.

Определим содержание мотивов и потребностей, удовлетворяемых продуктами индустрии развлечений.

Общеизвестно, что развлечения непосредственно влияют на духовное состояние. Посредством развлечения человек удовлетворяет свои духовные, интеллектуальные или физиологические потребности, оценивает себя как личность, анализирует свою роль в различных ситуациях и социальных системах, получает заряд эмоций и острых ощущений. Рассмотрим ряд определений и попытаемся определить ключевые характеристики развлечения как такового.

1. Развлечение — вид поведения человека, помогающий ему расслабиться и получить удовольствие<sup>3</sup>.

2. Развлечение — отвлечение от привычных форм и видов утомившей и наскучившей деятельности, приносящее положительные впечатления<sup>4</sup>.

3. Развлечение — занятие, времяпрепровождение, доставляю-

щее удовольствие, развлекающее<sup>5</sup>.

4. Развлечение — вид активной деятельности, которая направлена на удовлетворение присущих потребностей (в любой сфере — физиологической, эмоциональной, интеллектуальной или духовной) и обеспечивает поступление извне дополнительной энергии, новых впечатлений<sup>6</sup>.

Ключевым моментом и основным побуждающим мотивом развлечения являются впечатление и удовольствие. Согласно Энциклопедическому Словарю Ф. А. Брокгауза и И. А. Ефрона: «... впечатлением обыкновенно называется общий результат воздействия на данный субъект известного сложного явления или совокупности явлений (например, картины, события)». Удовольствие является следствием полученных впечатлений. Толковый словарь русского языка дает такое определение термину «удовольствие»: «Под удовольствием подразумевают контролируемое чувство радости от приятных впечатлений, переживаний, создающее положительный эмоциональный фон».

Анализируя вышеприведенные определения, можно выделить общие характеристики раз-

<sup>2</sup> Пашигоров, А.С. Коммерческое планирование в индустрии развлечений. Автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. : СПб., 2005.

<sup>3</sup> Развлечения. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Развлечения>, свободный. — Загл. с экрана.

<sup>4</sup> Энциклопедический Словарь Ф. А. Брокгауза и И. А. Ефрона.

<sup>5</sup> Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. — Толковый словарь русского языка.

<sup>6</sup> О главном: отдых.[Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.effprint.ru/publication/bagazh/1/statia\\_7.html](http://www.effprint.ru/publication/bagazh/1/statia_7.html), свободный. — Загл. с экрана.

влечений — это удовольствие, комплекс положительных эмоций, впечатлений, которые сопровождают процесс развлечения или являются его результатом, не зависимо от того, в какой форме оно представлено. Форма или источник развлечения могут быть различными — будь то катание на роликах, игра в карты, домино, посещение ночного клуба или просмотр игры футбольной команды.

Таким образом, **продукт индустрии развлечений** в широком смысле — это впечатление, удовольствие, получаемые посредством потребления продуктов (услуг и товаров), достаточных для удовлетворения потребностей в процессе и в целях развлечения. В соответствии с методикой определения элементов потребления<sup>7</sup>, исследуемую систему удовлетворения потребности можно представить в виде следующей схемы (рис. 1).

В качестве факторов внешней среды, указанных в схеме, выступают факторы, влияющие на

выбор средств удовлетворения указанной потребности:

1. Желание получить комплекс развлечений и т. д. (культурно-развлекательные комплексы, торгово-развлекательные центры).

2. Желание получить профессиональный результат (специализированные предприятия, спортивные центры).

3. Стремление к экономии времени (Интернет развлечения, пассивные, самостоятельные развлечения...).

4. Престижность в определенной среде (закрытые для массового посетителя развлекательные учреждения).

Рассуждая о многообразии способов удовлетворения указанной потребности, можно судить о наличии конкуренции в индустрии развлечений на межпродуктовом уровне. То есть существует альтернатива развлечения «между походом в театр, кинотеатром и вечером в аквапарке»<sup>8</sup>. Именно конкурентная альтернатива между потреблением ряда

продуктов позволяет судить об их родственности по характеру удовлетворяемой потребности. Потребитель формирует запрос и платежеспособный спрос, выбирая способ удовлетворения таковой в рамках существующих альтернатив.

Принимая во внимание отмеченное выше, а также существование в мировой теории и практике аналогичных и смежных понятий, возможно понимание термина «**индустрия развлечений**» как взаимоувязанной системы предприятий и предпринимателей, предоставляющих все необходимые для потребления в процессе развлечения и достаточные для осуществления собственно процесса развлечения людей услуги и товары.

Совокупность предприятий, предоставляющих развлекательные услуги и организующих досуг людей, образует **инфраструктуру развлечений**. Под **инфраструктурным объектом**, относящимся к сфере развлечений, следует понимать целостный функционирующий объект,



Рис. 1. Схема связей элементов потребления развлекательных услуг

<sup>7</sup> Розова, Н.К. Маркетинг: учеб. пособие / Н.К. Розова. — СПб.: Вектор, 2006. — С. 16.

<sup>8</sup> Средний класс и индустрия отдыха. Аналитический отчет компании КомКон. Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.comcon-2.ru/default.asp?artID=155>, свободный. — Загл. с экрана.

представляющий собой здание, его часть или совокупность зданий нежилого назначения, сооружения и соответствующие объекты, предлагающие услугу или комплекс услуг развлекательного характера.

Современные развлекательные центры редко останавливаются на одном направлении, и, как правило, в основе их предложения лежит продукт, имеющий в своей основе комплекс развлечений и ряд сопутствующих услуг: питание, размещение, розничная торговля и прочее. Данное обстоятельство обуславливает сложную и многоуровневую структуру продукта индустрии развлечений (рис. 2). Сложная структура продукта объектов развлекательной инфраструктуры является особенностью индустрии развлечений, определяющей специфику маркетингового инструментария.

**Ядро** (*Core product* — базовый продукт) якорный вид деятельности, основное направление деятельности объекта развлекательной инфраструктуры, генерирующий поток целевой аудитории. Смысл существования объекта развлекательной инфраструктуры заключается в предоставлении базового набора услуг. В качестве якоря, как правило, выступают кинотеатры мультимплексы, детские развлекательные центры, боу-

линг, а также фитнес-центр, океанариумы и аквапарки.

Как было рассмотрено выше, развлечения могут играть дополнительную функцию в объектах смешанного формата. В таких случаях, развлекательной компоненте отводится место на периферии. А в качестве якоря задействованы крупные (от 1 000 кв. м) продуктовые магазины, супермаркеты бытовой техники, спорттоваров, детских товаров, монобрендовые магазины модной одежды (в большей степени женской).

**Периферия** (*Augement product* — дополнительный продукт) — составляет комплекс сопутствующих услуг центра развлечений. Это могут быть многочисленные фуд-корты, магазины, салоны и проч. Перечень дополнительных услуг, их разновидность и сочетание являются индивидуальными для каждого развлекательного

объекта, и определяется линией позиционирования, тематизацией объекта, объемом капиталовложений, наличием свободных площадей, сложностью объектов и техническими требованиями, наличием объектов, расположенных вблизи развлекательного комплекса. Создание особого комплекса дополнительных услуг вокруг якорного вида деятельности часто бывает единственным направлением дифференциации, позволяющим клиенту сделать выбор в пользу того или иного центра развлечений.

Завершенность понимания ключевых терминов индустрии развлечений, сущности, продуктовой направленности и специфики ее продукта позволяет рассуждать об инструментальных подходах менеджмента и маркетинга в управлении этими пред-

п р и я т и я м и .

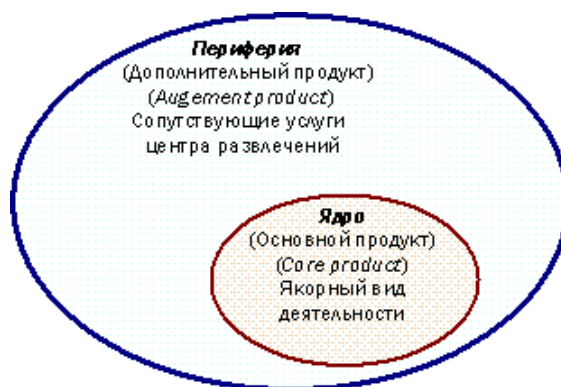


Рис. 2. Структура продукта предприятий развлечений



**Виталина СТАЛЬНАЯ**

## **ВОПРОСЫ КЛАССИФИКАЦИИ В ИНДУСТРИИ РАЗВЛЕЧЕНИЙ**

Спектр развлечений современного человека широк и разнообразен и является своего рода «зеркалом» современной культуры, моды и технического прогресса. С развитием потребности в развлечениях, образовался значительный сектор экономики, включающий предприятия развлекательной направленности и дающий миллиардные обороты. Однако, несмотря на значимость и масштабность современной индустрии развлечений, ни в современной статистической практике, ни в научных исследованиях российских специалистов до настоящего времени нет ни критериев выделения сферы деятельности, занятой развлечениями людей, нет и серьезной классификации ее основных видов и форм. Целью данной статьи является определение возможных путей классификации способов развлечений и типологизация объектов развлекательной инфраструктуры.

В широком смысле развлечения — это удовольствие, вызванное комплексом положительных эмоций, впечатлений, которые сопровождают процесс развлечения или являются его результатом. Источниками

развлечений могут стать различные виды деятельности субъекта, приносящие удовольствие и формирующие позитивный эмоциональный фон. К настоящему времени многие из таких направлений стали объектами коммерциализации и сформировали современную индустрию развлечений. В таблице 1 представлен классификационный ряд основных видов развлечений, которые с определенной степенью условности можно отнести в ту или иную группу, в соответствии с выбранным классификационным критерием.

**1.** Первая группа развлечений сформирована на основе вида источника положительных эмоций и впечатлений, которыми могут быть различные виды активной деятельности (в том числе — непрофессиональный спорт), неформальное общение, созерцание мероприятий публично-зрелищного характера. Своеобразным источником получения удовольствия является физическое воздействие на тело, а также химическое воздействие на мозговые центры удовольствия.

**2.** В соответствии со способом организации, можно выделить развлечения, которые представ-

ляют предприятия сферы услуг, а также те, которые не требуют участия кого-либо в роли организатора — то есть самостоятельные развлечения.

**3.** С развитием информационных технологий, значительная часть развлечений переместилась из реального сектора в виртуальный, сформировав группу виртуальных способов развлечений.

**4.** В зависимости от количества развлекающихся, можно выделить одиночные развлечения, развлечения в группе и массовые, которые, как правило, предполагают создание специализированных объектов развлекательной инфраструктуры.

**5.** В классификаторе выделена особая группа развлечений — «легальные и запрещенные». Сегодня существенное значение приобретает социальная направленность индустрии развлечений. Хорошо известно, например, что развлечения, направленные на удовлетворение человеческих пороков, в конечном счете ведут к деградации общества. Так, отказ от наказания за употребление наркотиков и переход к легальной продаже наркотиков превратили Нидерланды в своеобразную Мекку для наркоманов, в специфическую «Страну грез», с особой «индустрией развлечений». В некоторых странах к разряду запрещенных развлечений относят «секс-индустрию», и соответствующие «секс-туры».

**6.** По степени интенсивности деятельности в процессе развлечения можно выделить активные

Таблица 1

## Классификация основных видов развлечений

| Классификационный критерий                              | Вид развлечения   | Примеры   |
|---|---|---|
| 1. Источник положительных эмоций и впечатлений          | 1.1.Активный отдых и непрофессиональный спорт                                 | А) Прогулки и иные формы общения с природой: посещение парков культуры и отдыха, заповедников, национальных парков природы, природных достопримечательностей, пикники...<br>Б) Активные и спортивные развлечения: посещение игровых площадок, боулинга, катков, аттракционов, фитнес-клубов, дискотек, рыбалка, охота, походы...<br>В) Риск и экстрим: экстремальные виды развлечений: прыжки с парашютом, дайвинг, джампинг, энкаунтер, паркур, пейнтбол, стритрейсинг, горные лыжи... |
|   | 1.2.Неформальное общение  | Посещение социальных клубов и обществ, кафе-баров, некоторых видов тренингов, сайтов сообществ и знакомств, участие в интернет-форумах, ведение блогов...   |
|   | 1.3.Публичные зрелища и увеселения  | Посещение галерей, изостудий, музеев, выставок, кинотеатров, просмотр театральных представлений, шоу-программ, скачек, спортивно-зрелищных мероприятий...   |
|   | 1.4.Терапевтическое и физическое воздействие на тело, приносящее удовольствие | Услуги массажа, посещение бань, саун, посещение салонов, сексуальные развлечения...   |
|   | 1.5.Химическое воздействие на мозговые центры удовольствия                    | Потребление алкогольных напитков, табака и прочих наркотиков...   |
|   | 1.6.Интеллектуальные и азартные игры  | Шахматы, домино, виртуальные игры, карточные игры, кроссворды и ребусы, посещение залов игровых автоматов, букмекерских контор  |
|   | 1.7.Индивидуальная форма потребления медийных ресурсов                        | Чтение, прослушивание радиопередач, музыкальных записей, просмотр телепрограмм...   |
|   | 1.8. Любительское творчество  | Коллекционирование, музицирование, моделирование, пение...  |
|   | 1.9.Специфические источники удовольствия и развлечений                        | Шоппинг, windows-shopping, космические и орбитальные путешествия, винно-гастрономические развлечения, флешмоб, буккроссинг, «Томатина», грязевой дайвинг...   |
| 2. Способ организации развлечения                       | 2.1.Организованные  | Посещение развлекательных центров, концертных залов, игровых интернет-клубов и дискотек...  |
|   | 2.2. Самостоятельные развлечения (не требующие стороннего обеспечения)        | Походы, шоппинг, потребление информации на носителях (DVD, CD), чтение, просмотр телевизионных передач, катание на роликах, скейтинг, бадминтон...  |
| 3. Форма представления                                  | 3.1.Реальные  | Роллердромы, аквапарки...   |
|   | 3.2.Виртуальные   | Компьютерные игры, мобильные развлечения...   |
| 4. Количество участников в развлекательной деятельности | 4.1.Индивидуальные  | Караоке, развлечения в Интернете...   |
|   | 4.2.Групповые   | Экскурсии, командные игры...  |
|   | 4.3.Массовые  | Посещение выставок, карнавалов, фестивалей...   |
| 5. Форма легализации                                    | 5.1. Легальные  | Все виды развлечений, не запрещенные законодательством  |
|   | 5.2.Запрещенные   | Азартные игры, сексуальные виды развлечений...  |
| 6. Интенсивность деятельности в процессе развлечения    | 6.1.Активные виды   | Посещение дискотек, боулинг-клубов, картинг...  |
|   | 6.2.Пассивные развлечения   | Просмотр телевизионных развлекательных программ, прослушивание радиопередач, музыкальных записей...   |
| 7. Возраст участников                                   | 7.1.Детские   | Игрушки, посещение детских игровых площадок, аркад...   |
|   | 7.2.Для людей среднего возраста   | Диско-бары, ночные клубы, мобильные развлечения...  |
|   | 7.3.Для людей старшего возраста   | Посещение казино, парков отдыха...  |

виды развлечений, которые предполагают физическую активность субъекта, и пассивные, не предполагающие таковой.

7. В зависимости от возраста, выделяется группа развлечений

для детей, для людей среднего и старшего возраста.

В настоящее время существует множество предприятий, занятых в организации и проведении развлекательных мероприятий.

Совокупность предприятий, занятых развлечением людей относится к сфере социокультурного сервиса, наряду с образованием, здравоохранением, физкультурой, спортом вне зависимости от

<sup>1</sup> Орлов, И.Б. / И.Б. Орлов. Социокультурный сервис на современном этапе // Вестник МГУС. Серия. Гуманитарные науки. 2007. № 2 (2). С. 16–19.

форм собственности<sup>1</sup> и образует современную **инфраструктуру развлечений**.

Создавать системы классификации объектов развлекательной инфраструктуры для разных сегментов рынка становится в последнее время популярным занятием. Но многие эксперты считают, что говорить о классификации объектов развлекательной инфраструктуры несколько преждевременно. «Этот рынок развивается недавно (с начала 1990 годов) и во многом хаотично. Существующие объекты малочисленны и разрознены»<sup>2</sup>.

Попытки классификаций объектов инфраструктуры развлечений можно встретить в различных исследовательских работах. Так, в работе<sup>3</sup> представлена классификация развлекательных центров по виду отдыха, на который они ориентированы: пассивный от-

дых (кинотеатры, азартные игры); активный отдых (бильярд, боулинг); зоны спортивного отдыха (картинг, ледовые катки); спортивно-оздоровительные зоны (фитнес, бассейн, теннис, гольф). Однако такое деление весьма условно, поскольку границы между тремя последними группами не являются четкими: все спортивные развлечения можно включить в виды активного отдыха, а бильярд и боулинг в ряде случаев можно отнести к спорту.

В целом специфика деятельности развлекательных объектов, определяется их специализацией, профилем и доступностью для посещения (табл. 2). Выделенные критерии являются определяющими в вопросах менеджмента и маркетинга данных объектов.

1. Если подходить к вопросу классификации объектов раз-

влекательной инфраструктуры с позиции основной специализации, то можно выделить пять относительно устойчивых групп. В первую группу в соответствии с представленной классификацией вошли объекты, организуемые кинопоказ, проведение живых выступлений артистов эстрады, различных шоу, спортивных и иных зрелищных мероприятий. Деятельность подобных объектов ориентирована на эстетическое восприятие, и преимущественно не связано с самостоятельностью людей, которые довольствуются своим положением зрителей. Это могут быть всевозможные концертные залы и площадки, кинотеатры, стадионы, арены и т. д. Вторая группа включает учреждения для активных занятий непрофессиональными видами спорта и фитнесом: бассейны, ледовые катки, спортивные залы,

Таблица 2

Виды объектов развлекательной инфраструктуры

| Классификационный признак     | Типы объектов развлекательной инфраструктуры   | Пример  |
|-------------------------------|--|---|
| 1. Основная специализация     | 1.1. Зрелищно-развлекательная деятельность     | Кинотеатры, концертные залы, выставочные комплексы, музеи, спортивные арены и залы, зоопарки... |
|                               | 1.2. Азартные игры                             | Казино, залы игровых автоматов, букмекерские конторы  |
|                               | 1.3. Физкультурно-оздоровительная деятельность | Бассейны, фитнес-клубы, массажные и спа-салоны, лыжные базы                                     |
|                               | 1.4. Парковая деятельность                     | Парки отдыха и культуры, тематические парки   |
|                               | 1.5. Организация активного отдыха и досуга     | Ночные клубы, боулинг, игровые аркады, игровые компьютерные клубы, дискотеки                    |
| 2. Профиль центра развлечений | 2.1. Семейный                                  | Парки аттракционов, спортивно-игровые комплексы   |
|                               | 2.2. Детский                                   | Детские игровые площадки, детские аттракционы   |
|                               | 2.3. Взрослый                                  | Казино, ночные клубы  |
| 3. Способ расположения        | 3.1. Outdoor                                   | Тематические парки, роллердромы   |
|                               | 3.2. Indoor                                    | Аквапарки, театры, игровые комнаты  |
| 4. Доступность                | 4.1. Камерные                                  | Элитные клубы и рестораны, VIP-казино   |
|                               | 4.2. Массовые                                  | Кинотеатры, парки   |

<sup>2</sup> Никитина Елена. Доходное место: По доходам и развлечения // Ведомости. 22.11.2004, № 214.

<sup>3</sup> Рынок развлекательных услуг и инвестиционная привлекательность открытия развлекательного заведения в Москве. Июнь, 2006. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mi.aup.ru/res/37/1206437.html>, свободный. – Загл. с экрана.

спортивные-клубы и пр. Третья группа представлена учреждениями культуры: музеи, библиотеки, театры, выставочные галереи. В четвертую группу входят предприятия, организующие отдых и досуг: кинотеатры, аквапарки, клубы, дискотеки, диско-бары. Последняя группа представлена игорными заведениями: казино, залы игровых автоматов, букмекерские конторы.

2. В соответствии с профилем можно выделить развлекательные центры формата «семейный», «Детский» и «Взрослый». Первый вид развлекательного центра ориентированы на семьи, которые приходят сюда с целью провести досуг. Обычно в таких центрах большое внимание уделяется кафе и ресторанам, игровым аттракционам и аркадам. Для центров семейного отдыха подходят практически любые виды тематических парков, крытых центров семейного отдыха и досуга. Для строительства таких объектов выбираются довольно большие территории в местах, где нет плотной застройки, а стоимость земли довольно низкая. Разумеется, семейный центр должен полностью оправдывать и отрабатывать свое название. Поэтому операторы заботятся о том, чтобы все члены семьи могли интересно проводить там время. В частности, для родителей обычно устроены бары и организованы «взрослые» игры — боулинг, бильярд и прочее. Загрузка таких центров, как правило, подвержена существенным сезонным колебаниям, что не

лучшим способом сказывается на их рентабельности. Среди первых семейных центров, появившихся в России, можно отметить «Фентези парк», «Планета Развлечений», «Кино и Домино», «Ого-Город» (Москва), «Игромакс» (Казань), «Сален» (Анапа).

2.2. Концепция «Детский центр» предполагает комплекс развлечений исключительно для детей. Обычно данные объекты располагают в торговых центрах и молах. Еще при проектировании там выделяют специальные площади, стремясь таким образом приучить детей проводить свободное время в торговых центрах. Детские центры занимают меньшую площадь, поскольку там не надо устраивать баров, ресторанов, боулингов, бильярдных. В результате аренда помещений под детские развлечения обходится значительно дешевле, чем под центры семейного отдыха в том же моле. Первые детские игровые центры (игротеки) «Космик» появились в Москве, Санкт-Петербурге, Уфе и Костроме. В России данную концепцию активно развивают и реализуют торговые марки *Game Zona*, *Crazy Park*, *Star Galaxy*, «Игромакс», «Динопланета», *Play Day*.

2.3. Развлекательные центры взрослого формата выстроены с учетом особенности психологии зрелых людей. Существенное отличие данной концепции от описанных выше заключается в том, что обустройство развлекательных центров такого формата прибыльнее и не со-

пряжено с серьезными ограничениями. Под семейные центры необходим земельный участок, удовлетворяющий целому ряду требований, и большие инвестиции для строительства крупногабаритного масштабного здания за пределами города. Для создания детских центров необходим торговый комплекс или отдельное помещение вблизи жилых массивов. В то же время ни один из первых трех форматов развлекательных центров не удовлетворяет досуговых потребностей многочисленной категории граждан, большую долю своего времени проводящих в эпицентре мегаполиса. Чтобы создать серьезным и успешным горожанам условия для общения и отдыха, понадобилась принципиально новая структура развлекательных центров. Данную нишу заняла концепция развлекательных центров для взрослых, ориентированная на атмосферу центра города, офисы, корпоративные вечеринки, бизнес-ланчи и т. п.

Следует отметить, что в России данная концепция в чистом виде пока не представлена. Частично она представлена в боулинг-центрах и ночных клубах. Но в полной мере она может быть реализована в рамках четырех игорных зон, открытие которых планируется в течение 2010–12 годов. Думается, что операторам игорных заведений, умеющим работать с взрослой клиентурой, данный формат наиболее близок. Среди объектов, ориентированных на данную концепцию, можно назвать

развлекательный центр *Nevada* (Санкт-Петербург), центр развлечений и покерный клуб «Астория» (Москва), развлекательный центр «Атлантида» (Омск), культурно-развлекательный комплекс с казино «Батыр» (Набережные Челны).

3. Последние несколько лет идет активный процесс становления новых форм реализации свободного времени, суть которого в переходе от массовых к камерным формам. А это в первую очередь проявляется в некой элитарности ряда развлекательных учреждений, недоступности их для широких слоев населения. Именно этим фактором в основном и обусловлен рост объемов реализации развлекательных услуг высокодоходной части населения, закрытых для массовой публики. Обслуживанием так называемых камерных эксклюзивных потребностей замкнутой клубной элиты занимаются vip-залы в казино, элитные клубы и рестораны, специализированные закрытые vip-зоны развлекательных центров.

4. Еще одной отличительной чертой объектов индустрии развлечений является способ его расположения. Разница — в функциональности. Развлечения на открытом воздухе представляют класс *outdoor*. Это всевозможные парки аттракционов, культуры и отдыха, зоопарки, игровые, танцевальные и сценические площадки. *Outdoor* — это сезонный, и в большинстве своем зависимый вид развлечения, представленный в крытом помещении. Это всевозможные развлекательные центры: кинотеатры, аквапарки, торгово-развлекательные центры.

Другим важным аспектом в описании объектов индустрии развлечений является размер и масштабность их функционирования. Мировые процессы глобализации и укрупнения бизнеса затронули и индустрию развлечения. Последнее время отмечено появлением крупномасштабных развлекательных проектов, совмещающих несколько направлений развлечений.

Классификация объектов индустрии развлечений по спектру

предлагаемых услуг представлена в *таблице 3*.

1. Специализированные предприятия развлекательной инфраструктуры — это развлекательные центры с ярко выраженной целевой направленностью при незначительном участии услуг сопутствующего характера. В качестве дополнительных услуг здесь обычно присутствуют фуд-корты, предприятия розничной торговли товарами, имеющими отношение к специализации центра. Это могут быть отдельно стоящие кинотеатры, боулинг центры, казино, аквапарки.

2. С точки зрения окупаемости, наиболее рентабельными являются смешанные формы развлекательных объектов. Можно выделить два принципа образования смешанных объектов развлекательной инфраструктуры. Во-первых, это сочетание 2–3 направлений развлечений. По такому принципу построены объекты со смежными направлениями развлечений — бильярд и боулинг, кинотеатры и аркады, роллердромы и катки.

Таблица 3

Классификация объектов индустрии развлечений по спектру предлагаемых услуг

| Типы объекта индустрии развлечений   | Принцип образования  | Пример  | Пропускная способность чел./сутки |
|--|--|---|-----------------------------------|
| 1. Специализированные предприятия  | Специализация на одном направлении развлечения               | Зоопарк, аквапарк, боулинг, кинотеатр, игровой компьютерный клуб, пейнтбол, казино          | До 1 000                          |
| 2. Смешанные   | Развлекательная составляющая как сопутствующая специализация | Торгово-развлекательные центры, спортивно-развлекательные комплексы, фестивал-центры...     | 500–5 000                         |
|  | Сочетание 2–3 направлений развлечений                        | Культурно-развлекательные центры, развлекательные комплексы с казино...                     |                                   |
| 3. Многопрофильные развлекательные центры, географические зоны развлечений | Совмещение нескольких различных направлений развлечений      | Тематические парки, зоны развлечений: о. Сентоза, города-казино Лас-Вегас, Атлантик-Сити... | Более 5 000                       |

Во-вторых, это использование развлекательной составляющей в качестве дополнения к основной специализации объекта. Наиболее типичный случай — это расположение развлекательных зон в составе торговых центров (торгово-развлекательные центры). Успешными пионерами в области «торговля + развлечения» можно назвать ИКЕА и «Макдоналдс». Набор развлекательных услуг, который может быть представлен в таком центре, довольно широк. Среди популярных развлечений можно назвать бильярд, боулинг, автоматы с видеоиграми и спортивными симуляторами, картинг, роллердром, тир, детские аттракционы.

Основное отличие торгово-развлекательного центра от специализированного состоит в том, что отдельно стоящий развлекательный центр — это предприятие узкой направленности. Такие развлекательные центры могут оказывать услуги на очень высоком уровне за счет своей специализации. Задача же развлечений в торговом центре — заставить посетителя провести в нем максимальное время. Девелоперы рассматривают развлечения как «приманку», тем самым стремясь увеличить рентабельность и снизить срок окупаемости всего объекта. Не-

редко развлекательную зону в центре торговли используют в качестве антикризисного инструмента. К тому же некоторые развлечения в торговых центрах предоставляются бесплатно. Примерами торгово-развлекательных центров являются фестивал-центры (*Festival Center*), культурно-развлекательные комплексы, торгово-общественные центры.

**3.** Многопрофильные развлекательные центры, географические зоны развлечений представлены масштабными развлекательными проектами, включающими объекты различной развлекательной специализации и полный комплекс сопутствующих и вспомогательных услуг. Как правило, такие центры являются объектами туристского интереса и располагают соответствующей инфраструктурой. Так, например, город развлечений Лас-Вегас, знаменитый самыми большими в мире казино и самыми роскошными отелями, уникальными шоу, разнообразными ресторанами и ночной жизнью ежегодно привлекает 25 млн туристов. Тематические парки также являются самостоятельными объектами развлечений со сложной развлекательной инфраструктурой — это огромные комплексы, объединяющие на одной территории

самые невероятные аттракционы, отели, рестораны и магазины. Другим примером крупномасштабной развлекательной зоны является остров Сентоза (Сингапур). Вся его территория отведена под развлекательный центр, включающий музеи, аквапарк, фешенебельный парк развлечений и аттракционов для всех возрастов. Создание многопрофильных развлекательных центров планируется и на территории России в рамках проекта строительства четырех игорно-развлекательных зон.

Помимо представленных выше, можно выделить несколько других устойчивых параметров для классификации объектов развлекательной инфраструктуры. Это такие параметры, как: тип развлекательных услуг (ориентация на определенную группу потребителей: молодежь, дети, семьи и т. д.); размер развлекательного центра (количество посетителей, на которое он рассчитан); ценовая политика (на какой сегмент потребителей в зависимости от уровня доходов он рассчитан) и др.

Завершенность понимания основных видов и форм современных развлечений позволяет рассуждать об инструментальных подходах в управлении этими предприятиями.

**Оксана БРИГИНА**

## **ВОЕННЫЕ СТРАТЕГИИ В РЕТЕЙЛЕ**



**Бригина Оксана**, специалист  
по подбору персонала КЦ «ЮНИТИ»

*На розничном рынке сегодня немало крупных компаний. Однако данный сектор имеет большие перспективы, поэтому в состязание вступают все новые игроки. Чтобы наступательная операция прошла успешно, ее руководитель должен иметь богатый опыт. Поэтому на должность «боевого генерала» часто приглашают временную фигуру — start-up-менеджера. Он должен в короткие сроки организовать бизнес и вывести его на заданный уровень, а после передать в руки постоянного управляющего.*

### **«ОБСТРЕЛЯННЫЙ» МЕНЕДЖЕР**

Запуск новой торговой точки, будь то супермаркет или крохотный бутик, — это огромный объем работы, который необходимо выполнить в короткие сроки. При

этом каждый раз действовать приходится в условиях неопределенности. Поэтому должность start-up-менеджера — «не для слабонервных». Такая работа по душе людям деятельным, которые не могут долго и методично выполнять одни и те же функции, а, доведя проект до определенной точки, стремятся найти для себя новые интересные задачи.

«Именно поэтому многие профессионалы предпочитают «вольную жизнь», приходя в компанию лишь на время запуска проекта и покидая ее после выполнения своих задач, — говорит руководитель группы подбора персонала направления «Ретейл» кадрового центра «ЮНИТИ» Татьяна Голубниченко. — Окончанием его работы является достижение объектом определенного этапа развития: точка безубыточности или вы-

ход на определенный уровень прибыльности, который заранее оговаривается с владельцем бизнеса».

Деятельность start-up-менеджера на всех этапах его работы связана с проведением чисто практических мероприятий «в поле» и необходимостью принятия ответственных решений. Большинство специалистов — это менеджеры, которые имеют стаж оперативного управления, например, в должности директора магазина, не менее пяти лет. Поэтому компании, выдвигая требования, как правило, не обращают внимания на конкретное образование кандидатов. «В первую очередь значение имеет опыт, — продолжает Татьяна Голубниченко. — При разработке описания должности определяется функционал и зона ответственности специалиста. И далее руководство оценивает, насколько они совпадают с теми задачами, которые выполнял кандидат ранее. Будущий работодатель интересуется также, насколько оправдались прогнозы этого сотрудника относительно прибыльности потенциального объекта после его открытия, для чего собираются рекомендации. Надо заметить, что и уровень компенсации зависит во многом от опыта работы с определенными объектами, наличия накопленных связей и контактов. Большую роль играет и сложность задачи, ставящейся перед этим сотрудником».

По данным кадрового центра «ЮНИТИ», доход start-up-менеджера складывается из фикс-

сированной части, которая составляет от 50 до 250 тыс. рублей, и бонусной. Последняя может быть разделена на две суммы, одна из которых выплачивается при запуске объекта, а вторая — после выхода на заданный уровень рентабельности.

### СТРАТЕГИЯ БОЯ

Несмотря на то, что на плечах start-up в розничной сети, лежат задачи по запуску магазина, итог его деятельности — эффективность работы торговой точки. Поэтому как «военачальник» ретейла, он должен перед наступлением разведать поле боя. «Ключевая задача такого специалиста — постоянный мониторинг рынка, — поясняет Екатерина Поторочина, менеджер по развитию сети бургер-ресторанов *Quick*. — Он обязан не просто иметь четкое представление обо всех текущих тенденциях в отрасли, но и уметь предвидеть ее развитие. Ведь с момента начала проекта до запуска объекта может пройти и год, и два, за это время ситуация зачастую меняется».

Таким образом, специалисту необходимы навыки аналитической работы для предварительной оценки сценария развития бизнеса. При разработке стратегии формируется концепция магазина, в том числе принимается решение о его расположении: в отдельно стоящем здании, в торговом коридоре или в торговом центре. Исходя из полученных данных, определяются требования по вхождению в проект.

### РАЗВЕДКА МЕСТНОСТИ

После этого осуществляются исследования рынка недвижимости в том регионе, в котором планируется открытие нового магазина. Как отмечает Павел Апарышев, администратор магазина женской одежды торговой сети *O'STIN*, при определении расположения будущего объекта менеджер использует технологии поиска, «отработанные годами». «Существуют некоторые «золотые правила» для магазина: близость к большим людским потокам, основным автострадам, центру города и т. д. Ими и руководствуются в своей работе менеджеры по развитию», — говорит Павел Апарышев. Например, хорошо известно « $1 + 1 = 3$ ». Оно означает, что два магазина со схожими товарами, расположенные рядом, привлекут больше посетителей. Поскольку клиент при поиске товара вероятнее всего поедет в то место, где рассчитывает найти самый большой объем предложения.

«Если предполагаемый ресторан размещается в торговом центре, в первую очередь мы смотрим на его расположение и транспортную доступность. Затем анализируем состав арендаторов: какой процент из них является генератором потока посетителей и пересекается ли их целевая аудитория с нашей. Также обращаем внимание на «якорных» арендаторов, — рассказывает Екатерина Поторочина. — Все это позволяет рассчитать примерный поток клиентов и предположить, какая его часть может направиться к нам».

Но необходимо учитывать не только трафик посетителей, проходящих через данное место, но и удобно ли последнее для потенциальных клиентов, а также — насколько экономически привлекательны жители близлежащих районов.

Например, пожалуй, на самой известной «торговой» улице России, Тверской, ранее открывали только наиболее дорогие магазины и бутики. Сегодня же, по наблюдениям Ольги Широковой, директора департамента консалтинга, аналитики и исследований консалтинговой компании *Blackwood*, состав арендаторов данного торгового коридора изменился. «В 90-е годы прошлого века это была одна из фешенебельных по составу арендаторов улица, чуть позже их сменили более «экономичные» марки. Это связано прежде всего с наличием огромного числа приезжих и туристов с разным уровнем дохода», — поясняет эксперт. Значение одних «торговых коридоров» со временем растет, других, наоборот, падает; если менеджер по развитию не учтет этот фактор в своей деятельности, то «наступление» может оказаться провальным.

### НЕОБХОДИМЫЕ СВЕДЕНИЯ

Специалист должен знать не только общие правила размещения торговых объектов, но и быть в курсе нюансов, собственных магазинов определенной ценовой категории или товарной группы. Поскольку он также принимает участие в со-



здании дизайн-проекта, подборе дополнительного оборудования. «Если речь идет о сегменте *luxury*, то одним из требований, которое может стать решающим, будет знаковость места и соседи того же уровня, не ниже», — говорит Наталья Давиденко, руководитель департамента брокерских услуг девелоперской компании Astera. Кроме того, по мнению эксперта, в этом случае «велики запросы» к характеристикам помещения: высокие (не менее трех метров) потолки, большие витрины и т. д.

Если компания выходит за пределы своего региона, то приходится учитывать индивидуальные предпочтения, свойственные покупателям на новой территории. «Каждый раз в новом для нас городе используются не только отработанные методики оценки привлекательности того или иного местоположения, но и учитываются местные особенности, связанные как со сложившейся на рынке конкуренцией, так и другими факторами, например, психологией, а также традициями местного населения», — отмечает Екатерина Поторочина. Специалист рассказывает, что, в частности, в южных городах люди привыкли ходить в отдельно стоящие магазины, образующие там торговые «коридоры», а не в большие торговые центры.

### БОЕВАЯ ОПЕРАЦИЯ

После окончания «разведывательной операции» и определения цели — подходящего места для новой торговой точки — начинается этап так называемой

«полевой работы». Необходимо оформить договора аренды. Если требуются строительные или ремонтные работы, то менеджер проводит тендеры. Контролирует сметы и сам процесс строительства. Контактирует с представителями арендодателя по вопросам платежей и технического контроля.

На *start-up*-менеджера возлагаются задачи по подготовке непосредственно самого магазина и по его открытию. Он руководит организационным процессом: оборудование зала и подсобных помещений, формирование товарного запаса, налаживание контактов с поставщиками. Специалист курирует составление профиля должностей и процесс подбора новых сотрудников. А также формализует все бизнес-процессы.

После того как заветная «ленточка» будет разрезана, работа этого специалиста над объектом заключается в оперативном управлении. Необходимо сделать магазин узнаваемым, добиться высокого уровня обслуживания. На этапе становления часто возникают непредвиденные проблемы, для которых нужно быстро находить решение. Конечная цель менеджера — добиться конкретных положительных результатов и сделать это в короткие сроки.

### ЛИЧНОЕ ДЕЛО

Проект запуска нового магазина — это и разведка, и стратегия, и непосредственно «боевые» действия на поле ретейла. Поэтому в арсенале менеджера

должны быть не только навыки управления, но и теоретические знания методик маркетингового анализа, нормативных и технологических требований на всех этапах открытия магазина, юридических нюансов заключения сделок. И, конечно же, он должен быть экспертом в вопросах экономического развития сетевой розницы. Однако для России данное направление пока еще в новинку, и многие технологии, давно работающие на Западе, у нас только проходят апробацию. Именно поэтому для любой компании в первую очередь значение имеет успешный опыт специалиста.

Как отмечает эксперт «ЮНИТИ», блок задач, который стоит перед специалистом на этапе реализации проекта, требует наработанных связей и контактов с брокерами, девелоперами, внешними подрядчиками (строительство, торговое оборудование, технические системы). Также менеджеру необходимы знания местной специфики рынка, понимание особенностей менталитета. Поэтому на региональные проекты правильнее привлекать местного профессионала.

Пока в России розничная торговля увеличивает свои обороты, спрос на *start-up*-менеджеров точно не снизится. А вот требования к ним скорее всего возрастут. Чем теснее становится на рынке, тем больше знаний и навыков необходимо для нахождения еще одного «места под солнцем». И тем меньше у *start-up*-менеджера права на ошибку.

## THE BALTIC PR WEEKEND 2008: PR-СПЕЦИАЛИСТЫ – О ГЛАВНОМ

12 сентября в Санкт-Петербурге завершилась восьмая международная конференция по связям с общественностью *The Baltic PR Weekend*. Конференцию посетили 445 участников — профессионалов PR, представителей компаний, государственных и образовательных структур, политологов, журналистов — из 19 городов России, а также из Литвы, Украины, Белоруссии, Америки, Германии, Англии, Польши.

Диапазон обсуждавшихся тем и уровень экспертов *The Baltic PR Weekend* наглядно показали ту роль, которую играет в развитии нашей страны сообщество профессионалов в области коммуникаций. Диалог PR-специалистов о главном — в жизни профессии и страны в целом — продолжится в следующем году, на девятой международной конференции *The Baltic PR Weekend*.

Генеральный спонсор *The Baltic PR Weekend 2008* — ФК «УРАЛСИБ». Генеральный информационный партнер — группа компаний РБК. Официальные партнеры: «Ренессанс Кредит», «Санкт-Петербургские электрические сети», «Илим», ВТБ.

Международная конференция по связям с общественностью *The Baltic PR Weekend* —

совместный проект Российской Ассоциации по связям с общественностью (РАСО), Международной ассоциации по связям с общественностью (IPRA) и коммуникационного агентства *SPN Ogilvy*. Конференция проводится с 2001 года — за это время в ней приняли участие свыше 2 700 специалистов из 20 стран.

### Дополнительная информация:

Елена Ерохина,  
тел.: (812) 380-00-08,  
e-mail: e.erokhina@spnogilvy.ru.

\* \* \*

**В рамках *The Baltic PR Weekend 2008* завершил работу круглый стол «Репутация компании глазами сотрудников: как противостоять кризису на рынке персонала средствами PR».**

Одна из важнейших проблем для любой отрасли — подготовка квалифицированных сотрудников. Кадровый дефицит становится острой проблемой российской экономики — аналитики прогнозируют еще большее его обострение в ближайшие годы. Современные соискатели научились грамотно преподносить, «продавать» себя как некий ценный товар. Умеют ли столь же грамотно преподносить себя современные работодатели? Какие условия компании сегодня

готовы предложить существующим и потенциальным сотрудникам, чтобы удержать их в штате, добиваясь от них при этом максимальной эффективности?

Об актуальных проблемах взаимоотношений PR- и HR-отделов, о том, как сделать свою компанию «лакомым кусочком» для сотрудников, с помощью каких средств можно привлечь и удержать ценные кадры, рассуждали участники круглого стола «Репутация компании глазами сотрудников: как противостоять кризису на рынке персонала средствами PR», проходившего 11 сентября 2008 года в рамках VIII Международной конференции *The Baltic PR Weekend*. Модератором дискуссии выступил Мирослав Кошелюк, генеральный директор АКМ «Принцип PR». В качестве спикеров в дискуссии приняли участие Людмила Булавкина, директор по маркетинговым коммуникациям *ABBYY Russia*, Анна Васильева, менеджер по управлению персоналом I-Free, Лев Кошляков, заместитель генерального директора, директор департамента по связям с общественностью компании «Аэрофлот — российские авиалинии», Екатерина Куманина, директор по связям с общественностью холдинга «МИЭЛЬ», Ирина Рудко, пресс-секретарь ОАО «Сведбанк», Игорь Тихий, директор по маркетингу АЭИ Прайм-Тасс, и Лада Щербакова, PR-директор компании *IBS*.

Анна Васильева рассказала о том, как укрепить репутацию компании в глазах сотрудников

на примере I-Free. На сегодняшний день это молодая, динамично развивающаяся компания в одной из самых перспективных отраслей — IT. Большинство сотрудников I-Free моложе 40 лет, поэтому при построении HR-политики в первую очередь учитывается молодой возраст работников, их интересы: «Каждый сотрудник должен чувствовать свою важность. У нас открытая информационная политика, мы используем множество инструментов, в частности, корпоративный портал, на котором совершенно отсутствует цензура», — отметила г-жа Васильева. В компании действует система поощрения — «фришки», которые начальник начисляет отличившимся сотрудникам. Участники обсуждения выразили опасение, что персонал может потратить рабочее время на игру во «фришки» и сидение на корпоративном портале, однако г-жа Васильева опровергла это: «Я не вижу смысла вводить цензуру, следить за сотрудниками — если они успевают не только пообщаться на нашем портале, но и выполнить в срок свои служебные обязанности, то зачем мешать им общаться? Те, кто не могут работать, и так у нас не задержатся».

Следующий спикер, *Лев Кошляков*, представил вниманию слушателей пример «Аэрофлота», компании с многолетней историей и богатыми традициями. «Аэрофлот» также не избежал дефицита кадров, однако руководству удалось органично синтезировать советские tradi-

ции и современные реалии для стимулирования мотивации персонала. Г-н Кошляков рассказал о корпоративном клубе «Аэрофлота», на заседаниях которого открыто обсуждаются самые наболевшие вопросы. Кроме того, у компании существует музей, который был недавно реорганизован: сейчас он выглядит как салон самолета. Таким образом «Аэрофлот» сохраняет и передает новым сотрудникам свои традиции.

Уникальным опытом компании «МИЭЛЬ» поделилась *Екатерина Куманина*. Корпоративные ценности компании апеллируют не столько к рациональной сфере, сколько к сфере чувств, восприятия — у них есть цвет, вкус, звук и даже запах. Ценностям соответствуют тринадцать «корпоративных талантов», которыми должны обладать сотрудники. В качестве основного способа борьбы с дефицитом кадров рассматривается идеальная интеграция репутации сотрудника, его «персонального брэнда», в репутацию компании. Лучшие риелторы становятся «мастерами качества», им посвящаются отдельные страничка на портале компании и материалы во внутрикорпоративной прессе. Екатерина Куманина опровергла опасения коллег, что «засвеченных» во внешней медиасреде сотрудников легче переманить: «Наша задача — не мотивировать и завлечь, а увлечь, поощрить индивидуальные таланты. Мы создаем вполне конкурентоспособные условия труда, поэтому не боимся, что сотрудни-

ки могут от нас уйти». В компании «МИЭЛЬ» сфере публичных рилейшнз уделяют особое внимание: отдел по связям с общественностью насчитывает 17 человек.

Особым отношением сотрудника и компании было посвящено выступление *Ирины Рудко*. В компании «Сведбанк» отношения сотрудников и компании рассматривают не иначе как «служебный роман», в котором все происходит по взаимной и глубокой привязанности. «Все счастливые компании похожи друг на друга, а все несчастные несчастны по-разному», — перефразирует афоризм Льва Толстого г-жа Рудко. В компании активно используют методы благотворительности — в частности, недавно всем коллективом собирали добровольное пожертвование жертвам наводнения на Украине. «Люди чувствуют себя вовлеченными в процесс, это положительно влияет на восприятие образа работодателя», — комментирует Ирина. В компании используются не только стандартные материальные стимулы, но и моральные: тренинги, зарубежные стажировки, школа «Золотого кадрового резерва», обучение, повышение квалификации. «Сотрудник может прийти к начальству и сказать: я вырос до руководящей должности. Ему говорят: «Тебе не хватает определенных навыков» — и дают три месяца на то, чтобы их развить. Если сотруднику это удастся, его охотно повышают. «Наш «служебный роман» требует взаимности. Человек всегда

будет относиться к компании так, как относятся к нему», — рассказывает г-жа Рудко. Ее слова вызвали в зале бурную дискуссию. «Плохих компаний не бывает — есть только плохой пиар», — полагает Ирина Рудко. Директор по информации и общественным связям группы компаний «ИЛИМ» *Елена Коннова* возразила, что если компания плоха, то никакой пиар ее не спасет, а представитель сферы PR — лицо несвободное и зависит от руководителя. Ирина Рудко призвала руководителей внимательнее относиться к сотрудникам и беречь кадры, ведь в противном случае можно потерять серьезные деньги.

Подобное внимательное отношение к сотрудникам практикуют и в компании *ABBY Russia*. Специализация компании — разработка и внедрение программного обеспечения. Основной персонал, который ей требуется — это, с одной стороны, разработчики-программисты, а с другой — sales-менеджеры. Это люди с совершенно противоположными типами мышления, поэтому в компании постарались создать такие условия, чтобы было одинаково комфортно и тем и другим. Программистам, к примеру, разрешено приходить в офис в тапочках. На всей территории расположены магнитные доски, где любой желающий сможет оставить свою креативную мысль. Есть зоны отдыха, теннисный стол, даже аэрохоккей, установлены веб-камеры, происходит активное общение в Интранете. У компании

есть собственная кафедра подготовки специалистов. Во многом прогрессивные и либеральные для России условия в офисе компании *ABBY* привычны для многих известных зарубежных IT-компаний, таких как Google или Apple.

Сходный опыт применяют еще в одной компании — *IBS*, лидера на рынке IT-услуг. «Мы продаем таланты своих специалистов. Мы поняли, что главное — это подбирать кадры, отвечающие типу сотрудника, идеального именно для нашей компании. В первую очередь он должен уметь работать в команде. Также важны амбициозность, новаторство и ответственность за результат», — рассказывает *Лада Щербакова*, PR-директор *IBS*. Во время выступления она неоднократно подчеркивала важность понимания стратегии компании персоналом. «Мы позиционируем себя как национального лидера».

*Игорь Тухий*, директор по маркетингу информационного агентства «Прайм-Тасс», рассказал о правильном позиционировании компании-работодателя в вопросе выбора между зарплатой или репутацией. В вопросах удержания высококвалифицированных кадров, особенно топ-менеджмента, конкурентоспособная зарплата иногда оказывается эффективнее. Модератор *Мирослав Кошелюк* прокомментировал, что репутация является ценным капиталом, а бренд компании — ее добавочной стоимостью, которая позволяет получить еще большую прибыль,

но с учетом меньших затраченных средств. «Современные соискатели стремятся накопить в своей трудовой книжке как можно больше известных брендов», — отметил модератор круглого стола.

Подводя итоги конференции, *Мирослав Кошелюк* отметил, что, хотя все компании разные, они используют стандартный набор PR-и HR-инструментов для создания имиджа конкурентоспособного работодателя. В то же время компании оказываются удивительно индивидуальными, отметил спикер. На сегодняшний день именно индивидуальный подход, учитывающий специфику бизнеса, можно рассматривать в качестве главного способа борьбы за ценные кадры.

\* \* \*

**Участники *The Baltic PR Weekend* научились управлять репутационными рисками.**

Ни одна компания, будь то огромная транснациональная корпорация или небольшое частное предприятие, не застрахована от кризисов. Согласно постулатам синергетики и теории систем, кризис является явлением, которое рано или поздно происходит в любой системе — неважно, что это за система: биологическая, физическая, социальная или любая другая. В то же время, при общей неизбежности подобного положения, очевидно, что масштаб и последствия кризиса могут быть различными, и здесь все зависит от конкретной ситуации.

Особенность российского менталитета, точно выраженная пословицей «пока гром не грянет...», приводит к тому, что зачастую внутри отечественных компаний действия по нейтрализации кризиса начинаются только тогда, когда он уже вступил в критическую стадию и «без жертв» обойтись невозможно. Именно поэтому такое направление работы специалиста по коммуникациям, как «антикризисный PR» является одним из наиболее актуальных, а одноименная тема в силу своей злободневности традиционно выносятся на обсуждение на профессиональных форумах.

*The Baltic PR Weekend* не является исключением. При этом конференция оправдывает свой высокий статус и вновь оказывается на шаг впереди всех, что еще раз подтвердил круглый стол «Управление репутационными рисками», который состоялся 12 сентября в рамках *The Baltic PR Weekend 2008* в *Grand Hotel Europe*. В отличие от стандартного обсуждения кейсов по решению кризисных ситуаций участники дискуссии представили варианты их предотвращения.

Модератором круглого стола выступила *Юлиана Слащева*, президент агентства «Михайлов и Партнеры. Управление стратегическими коммуникациями». Она продолжила тему своего выступления на пленарном заседании первого дня конференции, еще раз отметив важность работы с потенциальными кризисными ситуациями. Этот прин-

ципально новый подход, обозначившийся в коммуникационном менеджменте, предлагает рассматривать кризисы даже не на стадии их зарождения (как принято в обычной практике), а на том этапе, когда они еще являются рисками. Исходя из этого и должны строиться коммуникационные программы, призванные не допустить превращение существующих рисков в кризисы.

К участию в круглом столе были приглашены как эксперты по управлению рисками, так и PR-практики, имеющие богатый опыт по реализации подобных программ.

Первой взяла слово ведущий аналитик компании *Standart & Poor's Елена Дубовицкая*. Она рассказала участникам о модели оценки репутационных рисков, разработанной *Standart & Poor's* и успешно используемой зарубежными инвесторами при изучении российских компаний. Модель основана на сочетании четырех категорий факторов риска: влияние акционеров; права акционеров; прозрачность, аудит и корпоративная система управления; эффективность работы совета директоров. При оценке каждой из этих категорий специалистами *Standart & Poor's* выявляются наиболее вероятные риски, с которыми компания и должна работать в дальнейшем.

Юлиана Слащева добавила, что в качестве одного из важнейших факторов при прогнозировании возможных рисков необходимо учитывать также устой-

чивость менеджмента компании. «Специалисту по коммуникациям, — отметила модератор круглого стола, — всегда нужно четко понимать механизм разработки и корректировки стратегии компании. Именно поэтому сегодня должно прийти понимание того, что риск-менеджмент — это неотъемлемая часть процесса стратегического планирования».

Эту мысль продолжил коллега госпожи Слащевой *Борис Фирсов*, обозначивший общие подходы к управлению рисками. Управляющий директор «Михайлов и Партнеры. Управление стратегическими коммуникациями» подчеркнул, что речь идет о постоянных, а не краткосрочных программах. Причем любая такая программа должна носить комплексный характер и включать в себя множество направлений — от бизнес-составляющей в чистом виде до *media-* и *government relations*. Спикер посоветовал присутствующим разбить построение программы на несколько этапов: сначала — анализ реальной ситуации, затем — выявление возможных угроз и формулировка тех негативных сообщений, которые могут быть адресованы компании в связи с ними, после этого — конструирование и трансляция сообщений, способных нейтрализовать негатив. Ключевой момент, по словам Бориса Фирсова, заключается в том, что эти «нейтрализующие» сообщения должны появляться не в ответ на упреки в адрес компании, а создавать такое информационное

поле вокруг наиболее проблемных моментов, чтобы подобные упреки даже не могли появиться. Иными словами, специалист по управлению репутационными рисками, в отличие от антикризисного менеджера, должен всегда играть на опережение. В заключение докладчик привел два конкретных примера антирисковых программ, разработанных для предотвращения кризисов в различных отраслях.

Конкретный пример «игры на опережение» также привел *Лев Кошляков*, заместитель генерального директора, директор департамента по связям с общественностью компании «Аэрофлот — российские авиалинии», рассказавший присутствующим о корпоративной программе «Аэрофлота» «Позитивная культура безопасности». Он отметил, что для авиаперевозок крайне важен человеческий фактор, а там, где он играет значительную роль, всегда на порядок больше рисков. Именно поэтому для «Аэрофлота» принципиальным моментом в управлении рисками является работа с персоналом компании, в первую очередь — техническим. Программа «Позитивная культура безопасности» стала уникальной для авиационной отрасли, так как направлена на создание некарательной производственной среды. «Главная идея этой программы, — сказал Лев Кошляков, — заключается в том, что, сообщая о любой неполадке или любом сбое в системе, со-

трудник знает, что он не будет за это наказан. Таким образом, мы снимаем боязнь говорить о существующих проблемах. А если мы знаем о существовании проблемы, она будет разрешена в кратчайшие сроки».

Разговор о «проблемных» отраслях продолжил *Виктор Тамаров*, заместитель генерального директора по развитию ОАО «Санкт-Петербургские электрические сети». Он отметил, что, говоря о естественных монополиях, избежать критики не удастся практически никогда. К примеру, повышение цен на электроэнергию — всегда лакомая мишень для недоброжелателей. Главным условием минимизации этого риска господин Тамаров назвал открытость компании, превращение ее в центр информации при любом кризисе — потенциальном или реальном. Также он согласился с Борисом Фирсовым в том, что очень важно разъяснять общественности те или иные спорные моменты, так как во многих случаях критика связана с элементарным недостатком информации или непониманием причин происходящего.

В рамках дискуссии был затронут еще один значимый аспект проблемы: все эксперты указали на то, что одним из важнейших рисков является конфликт акционеров. Если специалист по коммуникациям знает о разногласиях (существующих или возможных) между акционерами или между акционерами

и инвесторами, его задача — создание, например, на уровне совета директоров специального комитета по урегулированию спорных вопросов. В его состав должны входить представители всех заинтересованных сторон, и за счет постоянного диалога между ними будет достигаться объединение позиций и снятие противоречий. Результатом подобных действий явится выработка единой стратегии развития компании, которая позволит избежать серьезных внутренних конфликтов.

Юлиана Слащева обратила внимание на тот факт, что порой источником риска может быть и преимущество компании, например, большое количество стейкхолдеров. О подобной ситуации рассказала директор по связям с общественностью компании «Усть-Луга» *Татьяна Паук*. Приняв во внимание этот риск, компания «Усть-Луга» смогла избежать масштабного кризиса, связанного с несогласованностью действий заинтересованных сторон и способного привести к приостановке строительства порта.

В заключение круглого стола Юлиана Слащева заметила, что первым шагом по управлению репутационными рисками для PR-специалиста может стать простой SWOT-анализ. Выделив слабые стороны компании или проекта, а также возможные угрозы, можно начать разработку программ по нейтрализации рисков.

**Светлана БОРИСОВА**

## **МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ ВУЗОВСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ**



**Борисова Светлана Георгиевна,**  
кандидат экономических наук, доцент,  
старший научный сотрудник кафедры  
экономики и маркетинга Института  
рекламы и связи с общественностью  
Новосибирского государственного  
педагогического университета.

Рыночные преобразования и реформы последних лет во многом изменили традиционный «облик» сферы образования. Это отразилось, например, в полной или частичной коммерциализации вузов, появлении новых специальностей и дисциплин, востребованных рынком, совершенствовании технического и методического обеспечения учебного процесса.

На фоне позитивных изменений проявились и определенные негативные проблемы. Главная из них — несоответствие количества и качества подготовки выпускников требованиям современного рынка труда. Причем речь идет не только о новых специальностях, но и о большинстве традиционных. Парадокс: количество вузов и учащихся растет, а дефицит в квалифицированных кадрах не умень-

шается. Специалисты отмечают слабую адаптацию системы образования к реалиям современной экономики и, как результат, полную разбалансированность ожиданий работодателей и ожиданий работников.

Другой проблемой, заслуживающей внимания, является дилемма, на что ориентироваться при разработке системы и критериев качества образования: на требования Федерального Агентства по образованию (Рособразования как учредителя) или на рынок, то есть прежде всего на работодателей. Как показывает практика, подходы этих двух сторон часто не совпадают. Например, с одной стороны, госстандарты многих специальностей не соответствуют современным профессиональным требованиям (особенно с точки зрения принятия неординарных

управленческих решений, столь востребованных в современных условиях), с другой — работодатели не всегда могут объективно оценить необходимый объем знаний, характерный для базового образования.

Серьезными проблемами остаются отставание материально-технического обеспечения учебных процессов от требований «новой экономики» (особенно в государственных вузах), несоответствие системы непрерывного образования современным требованиям, низкий социальный статус учителей школ и преподавателей вузов.

Наличие данных проблем обусловлено многими причинами. Основная из них связана, на наш взгляд, с тем, что ключевые методы управления в сфере образования, определяющие, в конечном счете, его качество, существенных изменений не претерпели. Речь идет:

- ♦ *о недостаточном внимании к формированию корпоративной культуры* как единой системы ценностей и принципов для всех сотрудников вуза;
- ♦ *о слабой реализации принципа «делегирования полномочий»*. Данный принцип чаще декларируется, нежели реализуется. На практике, как правило, встречаются две противоположные ситуации: либо — полномочия при почти полном отсутствии ответственности, либо — ответственность без реальных полномочий. При этом по-прежнему «выбирают», т. е. принимают управленческие решения, одни, а ответствен-

ность за их качество и реализацию «несут» другие;

- ♦ *о мотивации.* Здесь можно выделить три проблемы: 1) несоответствие низкой заработной платы преподавателей и сотрудников вузов росту социальной значимости образования в условиях «экономики знаний»; 2) сохранение «столь милой нашему сердцу уравниловки» в распределении доходов, особенно в госвузах. Как известно, «уравниловка» и «качество труда» — трудно совместимые понятия. По мнению специалистов, уравниловка является одним из главных пороков системы российского менеджмента. Она «бьет» по рукам инициативных работников, лишает стимулов к повышению эффективности труда. В конечном счете, уравниловка превратилась в механизм, с помощью которого общество «защищается» от реформ и новаций в любой сфере<sup>1</sup>; 3) отношение к преподавателям, сформировавшееся в 90-е годы и особенно характерное для коммерческих вузов и специальностей: «мы платим деньги — а, значит, и заказываем музыку». При этом нередко реализуется принцип: «студент всегда прав». При таком подходе преподаватель должен «угодить» и студентам, и «начальству». О каком качестве образования может идти речь в этом случае (?!);

- ♦ *о слабой рыночной ориентации вузов,* обусловленной отсутствием или формальным характером использования маркетинговых технологий управления;

- ♦ *о преобладании формальных критериев оценки качества образования и образовательных услуг* (например, количество остепененных преподавателей, наличие УМК и др.). Безусловно, эти элементы учебного процесса необходимы, но более значимыми должны стать критерии, отражающие результат учебы (например, удовлетворенность со стороны выпускников относительно полученных профессиональных знаний и навыков, процент их трудоустройства по специальности, репутация вуза в профессиональной среде и т. п.).

Судя по количеству дискуссий и публикаций в периодической печати и в Интернете, необходимость повышения качества вузовского образования не вызывает сомнений, здесь все едины. Повышение качественного уровня становится одной из главных задач высших учебных заведений на длительную перспективу<sup>2</sup>.

Разногласия — в другом: *как это делать?* Именно от ответов на данный вопрос зависит результативность решения проблемы качества российского образования. В частности, пора осознать тот факт, что «на дворе» не просто рынок, а *глобаль-*

*ный рынок*, «бросающий» вызовы всем типам организаций, будь то коммерческая или некоммерческая организация. На эти вызовы необходимо отвечать адекватными изменениями. Характер и направления этих изменений зависят от целей и типов организаций.

Напомним, что традиционно основной целью коммерческой организации считается получение прибыли, некоммерческой — достижение социальных эффектов. Однако в современных условиях все большее число российских предпринимателей осознают, что для долгосрочного успеха на рынке эти цели должны быть гармонично взаимосвязаны.

Перед современным вузом (в том числе государственным) также стоят обе эти цели: достижение социальных эффектов (как традиционная и базисная цель) и получение доходов (дающих возможность «выжить» при сравнительно скудном государственном финансировании сферы образования, с одной стороны, и обострении конкуренции на рынке образовательных услуг, с другой).

Эти цели задают и два вектора развития и совершенствования вуза. Один вектор связан с решением социальных задач и во многом определяется политикой государства в сфере образования (разработка Госстандартов, финансовая, социальная

<sup>1</sup> Прохоров А. Уравниловка как элемент русской модели управления / А. Прохоров // Вопросы экономики. — 2004. — № 10. — С. 99–101.

<sup>2</sup> Болотов В.А. Система оценки качества образования: учеб. пособие / В. А. Болотов, Н. Ф. Ефремова. — М.: Университетская книга: Логос, 2007. — С. 11.



и коммуникационная поддержка, в том числе пропаганда основных принципов «экономики знаний», контроль за качеством образовательных услуг и т. п.). Тем не менее у вузов также есть возможность влиять на социальное содержание образовательных услуг как традиционными методами (через формирование основ системы мировоззрения и реализацию воспитательной функции образования), так и через сравнительно новые формы социальной адаптации учащихся к требованиям современной жизни (например, организация реальных форм самоуправления и студенческого предпринимательства).

Другой вектор связан с рыночными реалиями, в том числе с весьма динамично изменяющейся маркетинговой средой вузов. Здесь самое главное — видеть перспективы развития отрасли, по которой ведется профессиональное образование, в том числе отслеживать динамику развития отрасли и конкурентной среды, а также изменения в области профессиональных требований.

При выборе концепции повышения качества образования следует прежде всего определиться с самим понятием «качество образования». Исчерпывающее определение, на наш взгляд, дано в Болонской декларации, согласно которому *качество образования* включает три аспекта:

*академическое качество* (отражающее профессиональную компетентность преподавателей), *адекватность профессиональных способностей* выпускников требованиям рынка труда и их *мобильность* на протяжении всей трудовой жизни<sup>3</sup>. Качество образования напрямую связано с качеством образовательных услуг: эти понятия родственные, но не идентичные. Если первое понятие в большей степени отражает результат образовательного процесса, то второе — составляет содержание этого процесса.

Именно такой подход определяет специфику совершенствования управления в области образования. Главным направлением должна стать реализация маркетинговой концепции управления. Сразу же оговоримся: во многих вузах этот процесс уже идет, однако зачастую формально, с выхолащиванием самой сути данной концепции.

Это, на наш взгляд, связано с игнорированием:

♦ во-первых, различий между «знанием» и «осознанием» проблемы. Если первое может быть совершенно пассивно, второе, как правило, выражается в действии, адекватном ситуации. Например, все чаще декларируется, что сервис (как инструмент маркетинга, ориентированный на обслуживание потребителей) является главным фактором успеха ра-

боты с потребителями. Но всегда ли он соответствует их чаяниям? И вузы не являются в этом случае исключением;

♦ во-вторых, произошедших изменений в системе ценностей и менталитете как персонала вузов, так и их потребителей. Причем эти изменения довольно противоречивы и неоднозначны и нуждаются в исследовании;

♦ в-третьих, особенностей маркетинг-менеджмента в образовательной сфере: наибольшую ценность среди активов вуза имеет «человеческий капитал»; неоднозначность трудовой мотивации основного персонала вуза (ППС и сотрудников), имеющих, как правило, высшее образование и постоянно повышающих свою квалификацию; неоднородность потребителей образовательных услуг, обуславливающая необходимость дифференциации маркетинговых решений.

Таким образом, решение проблемы качества образования связано прежде всего с совершенствованием работы персонала вуза, что трудно себе представить без реализации следующих направлений:

1) формирование корпоративной культуры на основе маркетингового мышления всего персонала вуза (маркетинг должен стать «душой» организации). Это может выражаться в различных формах: со стороны пре-

<sup>3</sup> Болонский процесс, комплексная оценка вуза и менеджмент качества / Л.И. Уханов, С.Л. Сокольников; под ред. В.В. Тирского // Качество образования: технологии, экономика, законодательство: материалы VII науч.-метод. конф. (19–20 нояб. 2004 г.). — Томск: Изд-во Том. гос. ун-та систем управления и радиоэлектроники, 2005. — С. 21.

подавателей — в стремлении качественно (на высоком профессиональном уровне) преподавать свой предмет; со стороны сотрудников — сделать пребывание студентов в вузе комфортным (в том числе, в библиотеке, общедоступной столовой и т. п.). При этом должны эффективно решаться не только образовательные, но и воспитательные задачи вуза. Например, мы привыкли к интеллигентному отношению к студентам со стороны преподавателей, особенно профессуры. Однако подобные отношения должны складываться у студентов и с другими сотрудниками вуза, что не всегда получается, особенно в инфраструктурных звеньях. Таким образом, маркетинг должен стать главным принципом корпоративного поведения всех сотрудников вуза;

2) важнейшим элементом корпоративной культуры должна стать система стимулирования труда сотрудников и ППС, адекватная их трудовым и социальным функциям. Поэтому, помимо повышения заработной платы до приемлемых, с точки зрения «экономики знаний», размеров (по мнению специалистов, она должна вырасти в разы), стимулирование в этом случае не должно сводиться исключительно к заработной плате (в последние годы акцент ставился по вполне объяснимым причинам именно на нее). Не меньшее значение имеет создание условий и возможности для социальной и творческой самореализации людей в разнообразных формах. Например, осо-

бенно актуальным для региональных вузов является возрождение системы повышения квалификации с учетом современных требований. Это могут быть краткосрочные семинары, среднесрочные курсы повышения квалификации при головных институтах (организациях), включая зарубежные, стажировка в компаниях, создание благоприятных условий для научной деятельности, защиты диссертаций, реализации авторских программ и курсов и т. д., и т. п.;

3) построение новой системы взаимоотношений с потребителями (в том числе с работодателями). Согласно маркетинговой концепции управления нельзя рассматривать потребителей в качестве объекта краткосрочного манипулирования. Необходимо выстраивать долгосрочные отношения с потребителями как полноправными партнерами. Только в этом случае можно рассчитывать на их лояльность. Выстраивание подобных отношений предполагает, с одной стороны, исследование весьма динамичных изменений в потребностях и предпочтениях потребителей, мониторинг социальных, культурных и демографических изменений в обществе; с другой стороны — постоянный аудит соответствия качества оказываемых образовательных услуг потребностям клиентов, в том числе работодателей.

Руководству и персоналу вузов следует осознать, что в современных условиях «главный аудитор» качества образовательных услуг — потребители во

всем их многообразии: студенты, их родители, работодатели, общество в целом. При этом аудит с их стороны осуществляется ежедневно. Поэтому налаживание результативной обратной связи со всеми группами потребителей — залог рыночного успеха. Эффективному решению данной проблемы могло бы способствовать внедрение реального внутреннего аудита в соответствии с требованиями системы менеджмента качества.

Однако и здесь не все так просто. Слепое копирование системы стандартов управления деятельностью ISO серии 9000:2001 в вузах приводит к росту бюрократизации процесса контроля, что выражается в катастрофическом увеличении бумаг и времени на их оформление. Поскольку внедрение этой системы в вузах находится на начальном этапе, необходимо уже сейчас просчитывать «цену» этой бюрократизации и ее влияния на качество учебного процесса. Кроме того, необходима также определенная адаптация понятийного аппарата данной системы к специфике образовательной сферы (например, достаточно странно для вуза «звучит» термин «несоответствующая продукция»).

Построение новой системы взаимоотношений с работодателями предполагает разнообразные направления. Например, представляет интерес «включение» работодателей в процесс профессиональной подготовки студентов. Формы подобного участия могут быть различными:

«защита» рабочих программ по дисциплинам учебного плана на заседании кафедры или факультета в присутствии представителей заинтересованных фирм (организаций); приглашение представителей фирм (организаций) для проведения занятий; включение в члены государственной аттестационной комиссии представителей фирм (организаций); налаживание реальной «обратной связи» с фирмами (организациями), где работают выпускники (проведение совместных акций, конференций, семинаров и т. п.);

4) маркетинговая ориентация вуза предполагает постоянный мониторинг его рыночной среды (всей совокупности факторов, определяющих долгосрочные жизнеспособность и конкурентоспособность вуза). Эти факторы можно условно разделить на две группы: *внешние* (представляющие как возможности, так и угрозы для вуза) и *внутренние* (отражающие сильные и слабые стороны организации).

К основным внешним факторам маркетинговой среды современных вузов можно отнести: несовершенные «правила игры» на рынке образовательных услуг (в том числе нестабильную политику федерального агентства по образованию), динамично изменяющиеся требования «новой экономики», неблагоприятные демографические тенденции (помимо «демографической ямы», региональные вузы особенно беспокоит миграция населения в южные и центральные регионы России),

обострение межотраслевой и внутриотраслевой конкуренции, растущую инфляцию, которая может негативно отразиться на платежеспособности потенциальных клиентов и инвестиционной активности предпринимателей (включая затраты на обучение персонала); динамичные изменения спроса на образовательные услуги и др.

Действие этих факторов неоднозначно: в определенный момент они могут оказать стимулирующее воздействие на повышение качества образования, в другое время — способствовать его снижению. Например, благодаря внедрению новейших информационных технологий как продукта «новой экономики», появились уникальные возможности совершенствования учебного процесса: проведение компьютерных деловых игр, использование элементов электронной презентации как при чтении лекций, так и при защите курсовых и выпускных квалификационных работ и т. п. Однако чрезмерное увлечение компьютерными возможностями при осуществлении итогового контроля знаний, выражающееся в глобальном тестировании и предполагающее формализацию контрольных материалов дисциплин, может привести (и уже приводит) к снижению качества образования. Все чаще отмечаются неумение «красиво» (профессионально) говорить, отсутствие логики в теоретическом мышлении и практических навыках и т. п.

Другой фактор — регулярная аттестация вузов — несет в себе

как позитивный «заряд» (уже неоднократно доказано, что в России ничто так не стимулирует повышение качества деятельности, как ожидаемый контроль «сверху»), так и негативный (многократно подтвержденный практикой: «главное выкрасить фасад...»). Подобная практика, как правило, связана с большими интеллектуальными и временными затратами и относительно незначительными результатами.

Наряду с общими факторами внешней среды вузов, у каждого из них имеются «свои», специфические внешние факторы. Например, будущее технических вузов зависит как от выбора макроэкономической стратегии развития российской экономики (ставка на добывающие или обрабатывающие отрасли), так и от динамики развития той отрасли, которую они призваны «обслуживать». Так, бурное развитие строительной отрасли в последние годы обусловило рост интереса к строительным вузам. Перспективы развития педагогических вузов во многом будут зависеть от стратегии национальной образовательной политики. Кроме того, для будущего педагогических вузов немаловажное значение имеет распространение технологий, связанных с формированием сознания, и нацеленных скорее на корректировку сознания, а не реального мира (так называемые технологии «промывания мозгов»). В этих условиях современная педагогика должна выработать более конкурентоспособные и привле-

кательные технологии для потенциальных потребителей образовательных услуг.

Внутренние факторы, определяющие качество образовательных услуг вуза и его конкурентоспособность, делятся на факторы, связанные с его сильными сторонами, и факторы, отражающие слабые стороны вуза. К сильным сторонам вуза можно отнести, например, наличие материальной базы для развития как основного (базового), так и дополнительного образования; известность и хорошую репутацию на рынке профессиональных услуг, сильный педагогический состав и т. п.

К слабым сторонам вуза, отражающимся на качестве образовательных услуг, как правило, относятся: недостаточное развитие корпоративной культуры (которая составляет ядро конкурентоспособности любой организации); ориентация в большей степени на количественный, нежели качественный рост вуза; достаточно высокая текучесть кадров; несоответствие материальной базы учебного процесса современным требованиям.

Как эффективнее использовать имеющиеся возможности и сильные стороны вуза и в то же время по возможности, преодолеть реальные угрозы и слабые стороны организации? Как сделать лояльным отношение к вузу со стороны потенциальных потребителей и контактных аудиторий, а также собственно персонала?

Известно, что наибольшее влияние при решении проблемы качества образовательных услуг имеет человеческий фактор (личные качества руководства, качественный состав ППС и сотрудников и их мотивация). Завоевание лояльности потребителей невозможно без завоевания лояльности сотрудников. Именно от эффективности работы всего персонала зависит, в конечном счете, будущее вуза. В этой связи в предложенной концепции повышения качества образования акцент сделан на совершенствовании управленческой составляющей учебного процесса и маркетинговой ориентации вуза.

При внедрении маркетинговой концепции повышения качества в сферу образования следует помнить, что, во-первых, внедрение любых инноваций (особенно управленческих), требует больших *усилий и затрат*, во-вторых, отдача от них, как правило, наступает не сразу и имеет *долгосрочный* характер. Усилия и затраты требуются для защиты и поддержки данной инновации, пока она не преодолела «барьера большинства». К основным усилиям в этой области относятся:

♦ *формализация (администрирование) новых норм и правил корпоративного поведения*, что обязательно включает разработку и реализацию эффективного механизма администрирования, в том числе прямого принуждения к их ис-

полнению. В противном случае управленческая инновация имеет небольшой шанс к распространению;

♦ *контроллинг учебного процесса*. Как правило, это — самый сложный процесс, до которого, к сожалению, дело в подавляющем большинстве случаев не доходит. Эффективный контроллинг включает не только мониторинг изменений результатов учебного процесса, но и своевременное принятие соответствующих корректирующих действий;

♦ *информационная поддержка управленческих инноваций*. В данном случае имеется в виду так называемый внутренний маркетинг, связанный с продвижением необходимых инноваций и инициированием к ним интереса и лояльности сотрудников;

♦ *обучение сотрудников новым навыкам и принципам корпоративного поведения*, пока последние не станут неотъемлемым элементом их делового поведения.

Затраты зачастую связаны с привлечением специалистов для обучения персонала новым «правилам игры» (через организацию популярных лекций, тренингов и т. п.). Длительное время необходимо для проникновения и усвоения маркетинговой концепции мышления на все уровни организации (от высшего руководства вуза до его рядовых сотрудников).

**ЮНИТИ**

## **В РОССИИ СТАЛО ПРАВИЛОМ РАБОТАТЬ НЕ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ**

**Кадровый центр «ЮНИТИ»** основан в 1999 году. В компании работают более 200 сотрудников. В непрерывно пополняемой базе данных агентства – более 1 миллиона резюме специалистов. Ежемесячно в базу данных поступают примерно 15–20 тысяч резюме, выполняются более 170 заказов по подбору персонала. С 2004 года на кадровом рынке работает подразделение «ЮНИТИ – СЭТ», специализирующееся на подборе персонала для строительства и смежных отраслей. С первого июня 2007 года открылся Департамент по подбору специалистов финансовой, банковской, инвестиционной и страховой сферы «ЮНИТИ Финанс».

Дополнительную информацию можно получить в пресс-службе:  
тел.: (495) 543 8259,  
e-mail [press@unity.ru](mailto:press@unity.ru),  
сайт [www.unity.ru](http://www.unity.ru)

Социологи «Левада-центра» в ходе недавнего опроса выяснили, что 24% россиян считают возможным при необходимости найти работу по специальности. Три года назад количество таких людей равнялось 14%.

Но даже эти цифры не внушают оптимизма. Получается, что только каждый четвертый житель страны рассчитывает работать по специальности, тогда как подавляющее большинство на это даже не надеется.

Подобная ситуация «провоцируется» современной системой образования. По данным Рособразования, сегодня вузы перекрывают потребность в специалистах с высшим образованием почти в два раза, тогда как спрос на квалифицированных рабочих лишь на 13%. В результате на одного выпускника начального или среднего профессионального образования приходится два выпускника высшей школы.

При этом диспропорции существуют и в рамках самих учебных заведений. Так, по данным, представленным 28 вузами Нижнего Новгорода, самыми массовыми на протяжении последних лет являются такие специальности, как юриспруденция, менеджмент организации, экономика и управление на предприятии и прочее.

На указанных специальностях, которые составляют только 4,59% от общего количества востребованных профессий, обучалось 50,12% студентов. То есть половина всего «потока» абитуриентов приходится менее

чем на 5% востребованных специальностей.

«И ведь нельзя при этом сказать, что грамотные юристы и экономисты приходят на собеседования «пачками». К сожалению, диплом не становится подтверждением качества знаний, — говорит Анна Михайлова, руководитель группы подбора персонала кадрового центра «ЮНИТИ». — Доверием пользуется лишь образование, полученное в государственных вузах с большой историей».

В 90-х именно на рынке гуманитарного образования дипломы часто выдавались по принципу «конвейера», тогда как в сфере «точной науки» в основном продолжали работать классические вузы. В результате, по данным Института социологии РАН, по специальности чаще работает именно молодежь, которая получила высшее техническое или естественно-научное образование.

Данная проблема, безусловно, носит общегосударственный характер. «Трудоустройство выпускников вузов — один из важнейших факторов оценки эффективности системы образования, — считает социолог Самсон Балановский. — Когда государство сначала вкладывает средства в подготовку специалистов, а потом вынуждено тратить деньги еще и на их переобучение и содержание как безработных, ни о какой эффективности не может быть и речи».

Для того чтобы по специальности трудилась основная масса выпускников, необходим не только постоянный мониторинг кадрового рынка, контроль деятельности вузов, но и работа с самими людьми.

В западных школах уже многие годы для детей от 5 до 14 лет существуют курсы карьерного развития. В их рамках ученики получают подробную информа-

цию о разных профессиях, проходят психологическое тестирование. Таким образом, появляется возможность делать выбор осознанно. «Только перестроив систему образования в целом, можно будет надеяться, что выпускник практически с первых дней начнет работать, а не переучиваться. А это и есть один из залогов роста производительности труда, о которой столько говорится в последнее время», — отмечает эксперт «ЮНИТИ».

А пока слова о «бесцельно потраченном времени», к сожалению, относятся едва ли не к большинству населения России, вынужденному работать не по профилю.

## **АСТАРТА ПРЕСТИЖ**

# **ЭКЗАМЕНЫ У СТУДЕНТОВ БУДУТ ПРИНИМАТЬ БИЗНЕСМЕНЫ**

**Компания «Астарта престиж»** занимает лидирующие позиции в проектировании, производстве, монтаже и сервисном обслуживании сложных и оригинальных конструкций, разработанных на основе систем перегородок.

Компания работает на российском рынке с 2000 года, специализируясь на установке конструкций в помещениях различного назначения: офисах, торговых центрах, отделениях банков, теле- и радиостудиях, промышленных и медицинских предприятиях, спортивных сооружениях с применением передовых технологий обустройства и идей современного дизайна. Особенностью компании является ориентация на выполнение задач в кратчайшие сроки с неизменно высоким качеством.

За 8 лет работы в области производства и установки систем перегородок компанией «Астарта престиж» было смонтировано более 200 000 кв. м конструкций. Основными заказчиками компании являются: Банк Русский Стандарт, ВТБ-24, РИА-Новости, Арбат-Престиж, MIRAX, Вымпелком, Верофарм, Siemens, и многие другие.

Компания «Астарта престиж» – обладатель международного сертификата системы менеджмента качества ISO 9001:2000.

Дополнительную информацию можно получить в пресс-службе компании «Астарта престиж» у Эвелины Зиновой,  
тел.: (495) 722 0345,  
e-mail: [press@stroyin.ru](mailto:press@stroyin.ru);  
[www.peregorodka.ru](http://www.peregorodka.ru)

С 1 сентября этого года студенты из китайского города Нанкин начали сдавать экзамены на право управления велосипедом, в случае если они намерены на нем ездить на учебу.

Экзамен состоит не только из теоретической, но и практической части, в ходе которой необходимо продемонстрировать свои навыки управления двухколесным «железным конем».

Этой мерой китайцы отнюдь не изобрели велосипед; необходимость практического обучения студентов осознается все острее во всем мире.

Например, в Израиле существует государственная программа обучения медицинского персонала, в рамках которой будущие хирурги отрабатывают свои навыки на суперсовременных манекенах.

«Наши куклы — это управляемые манекены-роботы, способные имитировать различные симптомы и клинические состояния. У них есть дыхание, давление, пульс, они реагируют на манипуляции доктора и могут двигаться, терять сознание, впадать в кому, — рассказывает клинический координатор израильского госпиталя «Шиб» Тина Шолков. — Стоимость каждой такой «игрушки» — 250 тысяч долларов. Но ведь в медицине ценой ошибки может стать человеческая жизнь, поэтому ни один медик в нашей стране не приблизится к живому пациенту до тех пор, пока не пройдет обкатку штатных и критических ситуаций на муляжах».

Кстати, на подобных занятиях практику получают еще и будущие артисты, играющие роли больных людей.

Несмотря на всю привлекательность таких программ, очевидно, что государство не может дать практические навыки всем студентам. Его программы могут затрагивать лишь некоторые сферы обучения; остальное — в руках самих бизнесменов.

Например, красноярская мастерская рекламы «Вездеход» уже не первый год проводит Студенческий конкурс инновационных проектов (СКИП). Представленные проекты должны быть основаны не просто на теоретических изысканиях, а сопровождаться практическими расчетами и выкладками. В этом случае такая работа может получить финансовую поддержку со стороны компании для своей реализации, а ее автор — трудоустроиться в мастерскую рекламы.

Наряду с самостоятельной «селекцией» фирмы прибегают и к помощи самих образовательных учреждений, организуя разнообразные совместные программы обучения.

«Мы решили пригласить в нашу компанию студентов архитектурных вузов для прохождения практики, — рассказывает Александр Бандуркин, исполнительный директор компании «Астарта престиж», производителя систем перегородок. И такое решение не случайно. Какими бы красивыми ни были замыслы, связанные с обустрой-

ством офиса или дома, они должны опираться на существующие материалы, особенности монтажа и нюансы, которые можно постигнуть не за партой, а только, как говорится, в «поле». Компания недавно заключила договор с Российской международной академией туризма (РМАТ). Студенты кафедры «Дизайн и архитектурная среда» напишут курсовые работы по разработке инновационных идей по зонированию пространства. Лучшие участники будут отмечены наградами.

В том случае, если компания планирует сотрудничать с учебным заведением на постоянной основе, имеет смысл создать собственный образовательный центр при вузе. Например, в Москве уже несколько лет существуют специализированные учебные классы автозавода «Вольво».

«На наших занятиях студенты будут получать знания по общему устройству грузовой техники «Вольво». Мы делаем ставку на студентов пятых-шестых курсов, обучающихся на кафедре сельского хозяйства. Им это интересно, у них уже есть определенный базис теоретических знаний. А мы уже будем давать специфику и конкретику, — рассказывает менеджер по персоналу «Вольво» Павел Селев. — Сейчас в списке учащихся автоцентра значится 45 студентов. Многие из них были бы совсем не против после окончания вуза пойти поработать на завод «Вольво». Впрочем, для этого

ребятам нужно будет не только сдать вузовские экзамены, но и успешно пройти тестирование от компании «Вольво».

Долгое время в России теория и практика едва ли не противопоставлялись друг другу; а ведь они должны идти рядом не только в рамках отдельных корпоративных проектов, но и на постоянной основе.

Например, в советское время существовала такая популярная форма обучения, как высшее техническое учебное заведение (втуз). Обычно они создавались на базе крупного промышленного предприятия для подготовки инженеров. Учебный процесс здесь был «сплавом» теоретических занятий с работой на производстве.

Сегодня эта форма обучения снова возрождается, например, в рамках такого предприятия, как «КамАЗ», и других компаний.

«Вчерашние студенты не только учатся, но и учат более опытных сотрудников благодаря внесению новых идей и свежего взгляда на проекты. Такой сплав молодежи и специалистов со стажем пойдет на пользу любой компании», — убежден Александр Бандуркин.

Очевидно: современный студент не должен проводить все свое время только в библиотеках; не менее важно вовремя оказаться в «цеху», чтобы после окончания учебы быть специалистом, а не теоретиком.



## УСПЕХИ МАРКЕТОЛОГОВ В СТУДЕНЧЕСКОМ СТРОЙОТРЯДЕ «ПЛЕХАНОВЕЦ 2008»

В последнее время все чаще можно услышать о студенческих стройотрядах. Такое привычное для советских времен словосочетание почти вышло из обихода в начале 90-х годов. Сейчас оно вновь становится актуальным.

В прежние времена преимущества стройотрядов были очевидны. Кроме интересного общения, они давали возможность неплохо заработать. Многие студенты не ограничивались работой в стройотрядах от своего вуза, а создавали собственные бригады, так называемые «шарашки». Именно такой опыт предпринимательства очень пригодился потом, когда появилась возможность создавать свой бизнес. Но дело не только в этом. Даже если заработки были минимальными, в стройотряды все равно записывались и с удовольствием там работали. Ведь это — романтика, общение, песни под гитару, совместное преодоление трудностей, множество смешных случаев — в общем, это было интересно! Часто воспоминания об этом оставались на всю жизнь и были одними из самых

ярких, а «стройотрядовские» фотографии будили приятные воспоминания, когда встречались в фотоальбомах.

Сейчас, казалось бы, все должно поменяться. Изменилось государство, изменилось общество, появились совсем иные приоритеты. И действительно, одно время было как-то не до стройотрядов. Но в последние годы о них снова заговорили, все больше и больше вузов возвращаются к этой традиции.

И желающих поработать в них довольно много! Казалось бы, сейчас и возможностей заработать хватает, и настрой в обществе изменился — не так важна стала общественная деятельность, делается упор на индивидуализм, на личные качества. Тем не менее популярность студенческих отрядов так высока, что часто даже устраивается отбор претендентов!

Что же привлекает современных студентов в такие отряды? Это и постарались выяснить на факультете маркетинга РЭА им. Плеханова.

В этом году стройотряд нашей академии «Плехановец-2008» был создан впервые после долгого перерыва по инициативе ректора В.И. Гришина, и начинание оказалось очень успешным. Факультет маркетинга энергично поддержал эту инициативу и первым досрочно закончил



Ректор Академии В.И. Гришин поздравляет студентов стройотряда с началом работы

формирование своей части отряда. Благодаря активной позиции в привлечении студентов к работе, в ней приняли участие не только первокурсники, но и студенты старших курсов, среди которых было немало москвичей. Командиром всего отряда «Плехановец-2008» стала учащаяся факультета маркетинга Н. Ерошина. Ей помогали и другие студенты-маркетологи.

Отряды работали в две смены, каждая по неделе, и многие из студентов, поработав в первую смену, захотели остаться и на вторую. И это несмотря на то, что работа на первый взгляд была не очень интересной и творческой. Студенты должны были привести в порядок помещения Плехановской Академии и территорию вокруг нее. Казалось бы, скучнейшая работа — пылесосить книги в библиотеке и отмывать стены, убирать накопившийся мусор и отчищать столы в аудиториях. Но, судя по впечатлениям студентов, никакой скуки не было. Им важно было общение друг с другом. Известно, что есть много видов общения, которые могут объединить людей, к примеру, совместный отдых. Но крепче всего сплавивает именно совместная работа. Надеемся, что многие из первокурсников приобрели друзей на все оставшееся время учебы.

Коллективная работа поддерживает интернациональное воспитание. Среди первокурсников есть и украинцы, и белорусы, и другие представители народов бывшего Союза. Теперь они

граждане других стран, отношения с которыми развиваются не всегда просто. Но несмотря на это, молодежь хочет дружить. И именно стройотряды позволяют налаживать интернациональные связи на уровне конкретных ребят и формировать отношения, не зависящие от политических настроений.

Опыт работы в стройотряде имеет и большое воспитательное значение. Теперь студенты будут относиться к месту своей учебы более бережно и «по-хозяйски». Ведь, кроме того что работа дала возможность познакомиться изнутри со многими службами и отделениями Академии, она напомнила о важности таких элементарных вещей, как аккуратность и чистоплотность. Сами студенты были поражены — со столов в аудиториях было отчищено около 60 килограммов жвачки! Зато теперь бойцы стройотряда и сами призадумаются, прежде чем прилепить жвачку к столу, или как-то еще испортить парту, и остановят своего соседа.

Студенты факультета маркетинга составляли примерно четвертую часть всего стройотряда Академии, а это немало. Отличались ли будущие маркетологи от остальных студентов? Пожалуй, у них было немного больше вдумчивости, какой-то креативности, творческого подхода даже к рутинной работе. Например, с очищением столов от той же пресловутой жвачки именно маркетологи предложили найти

какой-нибудь специальный реагент, который бы облегчил трудоемкий процесс.

Стоит подумать об изменении самого подхода к студенческим стройотрядам. В прошлом, когда речь шла о стройотрядах, предполагалось, что большая часть студентов занимается именно строительством. Но при этом даже в нашем институте учащиеся работали и по другим направлениям, которые больше согласовывались с будущими профессиональными навыками студентов. К примеру, работал отряд торговли, отряд в финансовой сфере и т. п.

На сегодняшний день для повышения эффективности деятельности ребят, для того, чтобы придать им больше интереса к своей профессии, нужно попытаться найти в рамках стройотрядов такие формы труда, где их потенциал выразится лучше всего. Может быть целесообразнее даже поменять само название движения на «Студенческий отряд», тем самым не ограничивая его непосредственной связью со строительством.

В этом году студенты факультета маркетинга показали себя с самой лучшей стороны. Где бы они ни выполняли свою работу, везде им выражали особую признательность. Так, например, в своем письме на имя руководства факультета директор библиотеки Н.А. Брайнин отмечает, что студенты этого факультета подходили к работе творчески, что свойственно настоящим маркетологам, и выражает на-

дежду на такое же успешное сотрудничество в будущем.

Эта похвала вполне заслуженна. Ведь хоть работа в библиотеке была тоже скучноватой (надо было пылесосить каталоги), сделана она была на «отлично». На следующий год в библиотеке будут ждать студентов-маркетологов и обещали придумать для них более творческое задание.

После окончания работы среди бойцов стройотряда мы провели небольшой опрос, который еще раз показал, что больше всего в студенческих отрядах ценится именно возможность неформального общения.

*«Основной мотивацией участия в стройотряде для меня было общение с более опытными студентами Академии, в лице командиров и комиссаров. В нашей программе было очень удачное сочетание работы и отдыха. Работать было интересно, а разнообразная экскурсионная программа помогла лучше узнать Москву — город, где буду учиться. Я изначально записывался на две смены и не жалею об этом. За первую смену у нас образовался очень дружный коллектив, многие остались на вторую смену и тоже не жалеют об этом. Таким образом, на второй смене наш костяк дополнился новыми силами и, думаю, наше общение продолжится на время учебы».* Красный Иван Михайлович, факультет маркетинга, 1-й курс.



Декан факультета маркетинга В.В. Никишкин и командир стройотряда «Плехановец» Н. Ерошина обсуждают работу студентов факультета

Привлекает и возможность заработать собственные деньги — ведь не все фирмы согласны брать студентов. Играет роль и то, что за короткий срок летних каникул работников мало чему удастся научить. А на неквалифицированных работах предпочитают использовать гастарбайтеров — у них и требования ниже, и хлопот с ними меньше. Вот и получается, что для многих студентов работа в стройотрядах может быть хорошим выходом из положения. Хотя, конечно, материальная составляющая здесь не главная.

*«Главной моей целью было познакомиться с людьми, с которыми буду учиться, и с самой Академией в целом. Я люблю проводить время с пользой, и когда узнала, что в РЭА возрождается стройотряд, решила вступить в его ряды. Я каждое лето ездила в лагерь и по рассказам о стройотряде отнеслась к нему*

*именно как к лагерю. Кроме того, когда я поступала, мне предлагали работать лаборантом на кафедре маркетинга. Я как раз планировала искать работу, и это предложение меня заинтересовало. После работы в стройотряде мне очень понравилась обстановка, царящая в Академии, и люди, работающие здесь, так что теперь и я буду работником РЭА».* Куренинова Ольга Сергеевна, факультет маркетинга, 1-й курс.

Почти все опрошенные студенты говорили о незабываемом общении, о приобретении новых друзей. Многим запомнились интересные экскурсии, а некоторым — хорошее отношение со стороны персонала Академии. Отношение действительно было отличное, например, в столовой ребят просто опекали, и студенты в своих отзывах не забыли поблагодарить за вкусно приготовленную еду.

Даже будущие маркетологи уже понимают всю важность правильно организованных коммуникаций и пиара. На факультете их обеспечили техникой для оперативного информирования о жизни и работе отряда: фотоаппаратом и принтером с фотобумагой. В ходе работы студенты факультета маркетинга выпустили несколько стенгазет с интересными, часто забавными фотоотчетами. Некоторые даже принесли из дома фотографии стройотрядовцев прежних времен — своих родителей. То, что в этих газетах регулярно отражалась жизнь отряда, позволило передать

замечательную атмосферу работы и отдыха. На факультете уверены, что в следующем году организация стройотряда будет еще успешнее!

Конечно, в процессе работы выявились и некоторые недочеты в организации и мы постарались предпринять конкретные шаги, чтобы их избежать в будущем. Например, стало понятно, что именно для молодых маркетологов работа может быть более трудной и творческой. Понятно, что за короткое время научить чему-то сложному студентов не удастся — значит, готовиться к этому нужно заранее.

Также были претензии к организации заселения и проживания студентов в общежитии.

В связи с этим бойцы с факультета маркетинга решили завести специальную тетрадь, в которой они запланировали записывать советы своим последователям. В тетради будут отмечаться все недостатки, сбои, проблемы в работе, и даваться советы, как этого избежать и сделать работу более эффективной и приятной в следующем году.

*Декан факультета  
маркетинга  
В.В. Никишкин*