

А.В. Кушнерев  
А.Е. Любешкин



# ИДЕОЛОГИЧЕСКИЕ БИЗНЕС-ПРОЕКТЫ

Учебно-методическое пособие



А.В. Кушнерев  
А.Е. Любешкин

# **ИДЕОЛОГИЧЕСКИЕ БИЗНЕС-ПРОЕКТЫ**

Учебно-методическое пособие

МОСКВА 2010

---

«Вы держите в руках уникальное учебно-методическое пособие по организации того, что авторы называют «Идеологическими бизнес-проектами»: журналов, ассоциаций, выставок и учебных центров. Особенно ценно, что книга написана практиками, реализовавшими не один успешный проект. Настойчиво рекомендую эту работу не только предпринимателям, руководителям выставочных компаний и учебных заведений, но и всем, кто хочет добиться успеха в жизни».

***Филиппов В.Ф., директор Политехнического Колледжа № 19,  
Заслуженный учитель РФ,  
Кандидат педагогических наук***

«Любые успешные проекты, признаем мы это или нет, всегда строятся на сильной идеологической основе. Сильную идеологию имеют не только государства, но и успешные политические партии, компании, учебные заведения, бизнес-объединения и даже отдельные проекты. Ценность пособия состоит в том, что влияние идеологии на конечный результат показано в нем на практических примерах. Известно, что авторов консультировали руководители крупнейших государственных учреждений, организаторы ведущих отраслевых ассоциаций, владельцы компаний, являющиеся лидерами выставочного бизнеса. Рекомендую данное пособие для обучения по курсу «Менеджмент».

***Боровицкий И.А.,  
Кандидат экономических наук***

## ГЛАВА 1. ЧТО ТАКОЕ ИДЕОЛОГИЧЕСКИЕ БИЗНЕС-ПРОЕКТЫ

*Великие компании вкладывают свою идеологию в действенные механизмы, способные последовательно оказывать усиливающееся воздействие. Они воспитывают людей, устанавливают жесткие стандарты соответствия и вселяют чувство принадлежности к чему-то особенному.*

**Джим Коллинз, Джерри Поррас, «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением»**

### *О важности идеологии*

Люди, пережившие крушение Советского Союза, пренебрежительно и даже с некоторым озлоблением относятся к понятию «идеология». В самом деле, эта *«совокупность идей, мифов, преданий, политических лозунгов, программных документов партий, философских концепций (...) имеет целью манипулирование и управление людьми путем воздействия на их сознание»* [«Новейший философский словарь»].

Естественно, никому не приятно, когда кто-то пытается им управлять.

Однако, если посмотреть на вопрос без эмоций, то окажется, что идеология всегда сопутствует наиболее успешным «проектам»:

**Хорошие семьи** всегда имеют сильные семейные мифы и традиции: поход в кино по воскресеньям, совместные поездки за грибами, рассказы о подвигах бабушки или «семейных генах», чаепития или обеды в определенное время, слова главы семьи «я хочу, чтобы вы всегда помогали друг другу». Чем сильнее идеология — тем крепче семья.

**«Вечные» компании**, то есть те, для которых характерны не быстрые взлеты и падения, а успех в течение 50, 100 и более лет, всегда отличала сильная идеология, корпоративная культура. Авторы известной книги «Построенные навечно», сравнившие 18 компаний-долгожителей с 18 компаниями, чей успех был скоротечен, пишут: *«Если вы участвуете в создании и управлении организацией, самое главное, что вы можете почерпнуть в этой книге, — исключительная важность построения осязаемых рычагов, предназначенных для сохранения ключевой идеологии и стимулирования прогресса».*

**Сильные государства** — те, которые имеют сильную идеологию. По мнению Найала Фергюссона, профессора финансовой истории Нью-Йоркского университета: «Вера не может двигать горы. Но вера может двигать людей». В этом нас могут убедить примеры Японии, возрожденной после Второй мировой войны, пример демократических США, а также история нашего собственного государства, крушение идеологической основы которого привело к хаосу и развалу.

### ***Идеологические бизнес-проекты***

Для создания и поддержания любой идеологии необходимы эффективные инструменты. Авторы «Построенных навечно» предлагают использовать тренинги (идеологические и практические), организацию внутренних университетов и учебных центров, общение с коллегами и наставниками, тщательный отбор при найме и строгую политику служебного роста. Крайне действенны мифы «трудового героизма» и примеры для подражания, единый язык и терминология, корпоративные гимны, приветствия, лозунги, клятвы, терпимость к честным ошибкам и строгое наказание за поступки, противоречащие идеологии, и т. д.

Если речь идет о бизнес-сообществе, где влияние на членов группы изначально не так сильно, как в компании, то инструментами создания и поддержания идеологии могут стать поиск и формулирование разделяемых всеми идей, создание ассоциации, издание отраслевого журнала и ведение корпоративных интернет-ресурсов, проведение празднований и объединяющих мероприятий, создание учебного центра и службы трудоустройства, организация отраслевой выставки, создание и внедрение отраслевых стандартов.

Именно это мы и называем «Идеологическими бизнес-проектами», подчеркивая одновременно и их идеологическую направленность, и бизнес-составляющую. Другими словами, ***идеологические бизнес-проекты** — это проекты, позволяющие идеологической единице (фирма, ассоциация, сообщество) создать устойчивые и долгосрочные объединяющие механизмы. Они не только приносят серьезную прибыль сами по себе, но, что гораздо важнее, являются цементирующим фактором и мощнейшим оружием в конкурентной борьбе. Успех одного проекта создает предпосылки для развития последующего. Конечная цель — это устойчивая и саморазвивающаяся идеологическая инфраструктура.*



*Именно это мы и называем «Идеологическими бизнес-проектами», подчеркивая одновременно и их идеологическую направленность, и бизнес-составляющую*

Общие методики создания некоторых идеологических бизнес-проектов мы описываем в этой книге. Некоторые из них можно запустить в жизнь достаточно быстро.

Однако не надо забывать, что невозможно сразу, на неподготовленной почве, создать такой мощный и сложный механизм, как идеология.

### **Что дают идеологические бизнес-проекты?**

**Компаниям** — постоянные и действенные механизмы для того, чтобы быть лидером на рынке в течение длительного времени, не исчезая после неизбежных в любом деле неудач.

**Бизнес-сообществу** — прямую финансовую прибыль для каждого из участников, решение проблем, которые невозможно решить в одиночку.

**Организаторам проектов** — огромное удовольствие от созидательной деятельности, коммерческого успеха и улучшения собственного финансового благосостояния.

## ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСТАВОК

*Пришла пора делать специализированную выставку*



Развитие любого бизнеса сопровождается постоянным появлением новых направлений, которые со временем отпочковываются и становятся все более и более самостоятельными. Так, телевидение, когда-то бывшее единым, распалось на эфирное, кабельное и спутниковое. Климатический бизнес когда-то вместе с другими направлениями выделился из строительной индустрии.

Эл и Лора Райс в книге «Расцвет пиара и упадок рекламы» в качестве примера приводят производство электронно-вычислительных машин. Его развитие и последующее разделение привело к появлению новых категорий и брендов: мини-компьютеры («ДЭК»), рабочие станции («Сан микросистемс»), компьютерная память («И-эм-си»), персональные компьютеры («Компак»), продажа персональных компьютеров («Делл»), программное обеспечение для персональных компьютеров («Майкрософт»).

Как только новый бизнес встает на ноги, происходит его самоорганизация. После «дикого» периода появляются механизмы защиты и лоббирования интересов бизнеса, различные сообщества и ассоциации. Начинают издаваться журналы, разрабатываются интернет-ресурсы, создаются обучающие и сертифицирующие центры, открываются маркетинговые службы, проводятся специальные мероприятия.

Одним из мероприятий, позволяющих объединить сообщество и придать ему больший вес, является создание специализированной выставки.





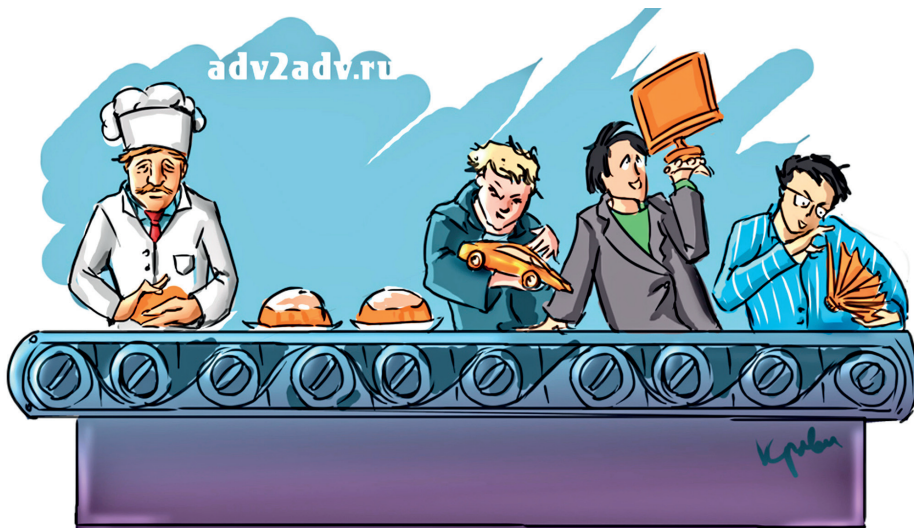
*В создании выставки есть всего два пути: сделать все самим или обратиться к профессиональной выставочной компании*

### ***Два пути организации выставки***

В создании выставки есть два пути.

*Первый* — делать ее от начала до конца, создав свою собственную выставочную компанию. Это требует очень больших затрат — и не только материальных. Вам предстоит войти в чужой и новый для вас выставочный бизнес, а «у выставочных генералов есть свои внуки». Однако эта задача решаема, главное — чтобы сообщество было готово к тому, что проект «отобьется» и начнет приносить прибыль лишь через 2–3 года. Но зато это будет полностью ваша выставка.

*Второй вариант* — найти партнера в выставочном бизнесе, готового рискнуть ради освоения новой ниши. Плюс такого подхода в том, что известную выставку можно сделать за один год (технология продвижения и организации профессионалам известна, они же возьмут на себя практически все затраты). Минусы — выставка для сообщества может превратиться в имиджевый проект и не приносить большой прибыли, может наступить момент, когда вы ее лишитесь.



*Выставочная компания — это всего лишь «конвейер по выпеканию коржей». Именно ассоциации (или другие со-организаторы из бизнеса) способны придать выставке надлежащие формы и специфику*

### Основные этапы

Организация выставки состоит из следующих этапов:

**Предварительный этап** — сбор информации (разведка), предварительный просчет, оценка своих возможностей, формулирование УТП (уникального торгового предложения) выставки и вариантов ее названий.

**Старт проекта** — регистрация юридического лица, регистрация названия, детальное планирование, формирование общественного мнения и заключение договоренностей.

**Подготовка и проведение первой выставки** (включая анализ и т. д.).

**Закрепление успеха и дальнейшее развитие, конкурентная борьба.**

Остановимся подробнее на каждом этапе.

### Предварительный этап

Перед тем как что-либо начинать, необходимо хотя бы вчерне просчитать будущий проект и взвесить свои силы и возможности. Неплохо завести друзей среди организаторов выставок, которые смогут поделиться правдивой информацией о технологиях организации, о видах и реальной стоимости площадей и услуг, о плюсах и минусах той или иной площадки. Мы при подготовке выставочных проектов всегда консультируемся с ведущими специалистами двух-трех крупнейших выставочных компаний.

Нужно оценить, каких участников и в каком объеме вы сможете привлечь, кто будет посещать выставку, какую цену за квадратный метр вы сможете назначить. Для ассоциации все будет гораздо проще, так как проект будет восприниматься как общее дело, в котором необходимо участвовать по мере сил. То есть вы сразу получите некоторое количество участников и посетителей — членов ассоциации и их партнеров. К тому же вам будет обеспечена поддержка через другие проекты ассоциации (журнал, интернет-ресурсы, мероприятия).

И самое главное — просчитайте, сколько сможет (и сможет ли) заработать ваш проект уже в первый год, и продумайте дальнейшие действия в случае благоприятного и неблагоприятного исхода. Короче говоря, нужен хотя бы черновой бизнес-план.

Естественно, начиная новый проект, нужно быть уверенным в том, что вы — первый. Вся сила — именно в специализации, в привлекательности предложения и в невозможности (или нежелании) его быстрого повторения конкурентами. Естественно, реализация специализированной выставки возможна только в том случае, если она опирается на реально существующий бизнес, пока еще не получивший самостоятельного выставочного выражения. Ведь выставки — это продукт, который не может существовать вне бизнеса, это проект вторичный, сначала — бизнес с его потребностями, потом — выставка.

Определившись с позиционированием, сразу же подумайте о названии. Оно должно соответствовать главной идее выставки. Не стоит называть мероприятие впопыхах, ориентируясь на свои ощущения. Главное — как новое имя будет воспринимать целевая аудитория. В противном случае вместо говорящих названий вы получите никому не понятную аббревиатуру (примеры разбираются на практических занятиях).

Заранее позаботиться о названии следует и по другой причине — его еще необходимо проверить и зарегистрировать в Федеральном институте промышленной собственности (ФИПС, он же — Роспатент), а на это обычно уходит больше года.

## Старт проекта

При работе с выставочной компанией необходимо заключить договор о сотрудничестве и оговорить все правовые аспекты: кому принадлежит название выставки, за что будут выплачиваться премиальные — за использование товарного знака или услуги по организации, как будет калькулироваться оплата и т. д. Договор может быть заключен как на определенный срок, так и иметь бессрочный характер.

Товарный знак выставки регистрируется в ФИПСе. Затем заключается лицензионный договор на использование знака, который также регистрируется в Роспатенте — без этой процедуры он считается недействительным.

Одновременно вам (или выставочной компании, если вы решили прибегнуть к услугам профессионалов) предстоит договориться с площадкой. Нужно принять во внимание, что новичку в выставочном бизнесе будет очень сложно найти

подходящий вариант, отвечающий всем основным требованиям, главные из которых — разумная цена и удобные сроки.

Как только сделаны первые шаги по регистрации товарного знака и достигнута договоренности по срокам, можно начинать продвижение выставки. Оно включает в себя работу с будущими участниками, информирование посетителей.

Львиная доля нагрузки здесь ложится не на выставочную компанию, а на ассоциацию или сообщество, которые доводят до своей аудитории информацию о важности выставки.

Главное — создать общественное мнение и привести на выставку тех, для кого она устраивается.

## Подготовка и проведение первой выставки

### *Бюджет выставки*

О чем необходимо помнить, планируя бюджет будущей выставки? Первое — он складывается из затрат на организацию выставочных мероприятий и финансирования кампании по продвижению. Необходимо четко представлять, что сработает для данной конкретной отрасли, а что — нет, и не тратить силы и средства на заведомо бесполезные затеи. Например, не стоит на Центральном телевидении рекламировать узкие отраслевые выставки, если есть более экономичные и эффективные отраслевые каналы оповещения (отраслевые рассылки, партнерские программы, интернет-ресурсы). Если выставку организуют «выставочники», их нужно постоянно контролировать: там, где организация выставок поставлена на поток, чаще всего работают по шаблонам, не учитывая специфики вашего бизнеса.

Самостоятельная же организация выставки потребует от вас формирования рекламной службы, отдела по работе с клиентами и т. д., то есть вам придется создать собственную выставочную фирму.

Формируя часть бюджета, касающуюся продвижения выставки, необходимо быть крайне осторожным, прибегая к отношениям на основе бартера — когда реклама предоставляется взамен части выставочной площади. Дело в том, что из-за отсутствия живых денег люди относятся к таким отношениям несерьезно, в результате и реклама оказывается неэффективной, и площади, предоставленные в уплату за нее, пустуют. А это не лучшим образом сказывается на имидже выставки.

### *Команда для выставки*

**Директор выставки** руководит проектом, координирует деятельность всех отделов и служб, решает форс-мажорные ситуации, ведет переговоры с выставочными площадками, партнерами выставки, госструктурами, зарубежными партнерами, главными спонсорами и т. д.

**Менеджер по работе с клиентами** — на нем работа с участниками выставки: формирование выставочной экспозиции, работа с экспонентами, (выставление счетов, контроль оплат, информирование участников о том, как участвовать в выставке (требования к площадкам, застройка и т.д.), доведение любой актуальной информации до участников.

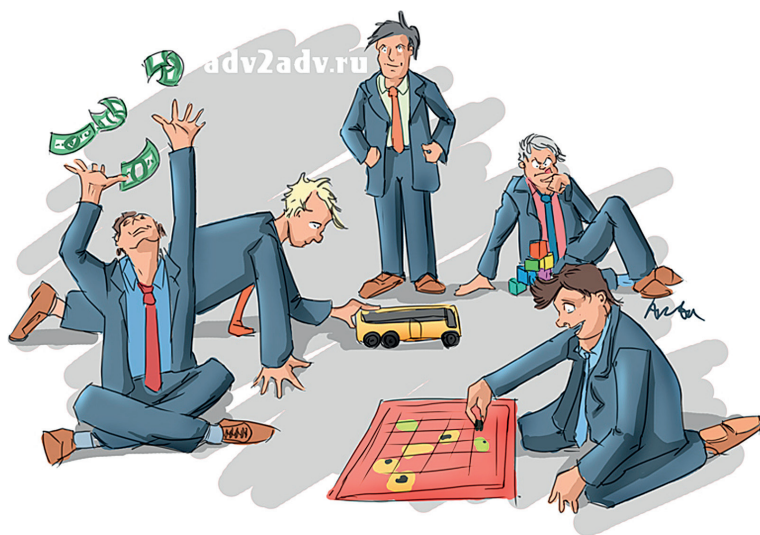
**Ответственный за техническую составляющую** решает вопросы, касающиеся стандартной и нестандартной застройки, оформления, электроснабжения и т.п.

**Менеджер по взаимодействию с выставочной площадкой (координатор)** занимается организацией заезда и выезда участников, заказом конференц-залов, радиообъявлений, рекламы в выставочном комплексе, транспортом (заказом автобусов) и другими вопросами взаимодействия с выставочной площадкой.

Он также решает вопросы с размещением участников в гостиницах, переводчиками, таможней, приглашением стендисток и т.д. через компании-партнеры.

**Отдел рекламы и маркетинга** — реклама и продвижение выставки: рекламная кампания, печать и распространение билетов, печать каталога, ведение интернет-сайта выставки, организация банкетов для участников, конференций, научной программы, работа со спонсорами, регистрация посетителей и сбор статистики.

**Финансовые отделы и бухгалтерия.** Занимаются разработкой и реализацией финансовых схем и взаимоотношениями с зарубежными представительствами,



*Команда для выставки. Один занимается рассадкой участников, другой — техническими вопросами, третий — транспортом, четвертый — финансами. И за всем должен приглядывать директор выставки*

участниками, партнерами и подрядчиками выставки. А также подготовкой бухгалтерской отчетности.

**Юридический отдел.** Обеспечивает разработку корректных договоров, защищает выставку как от конкурентов (при посягательствах на товарный знак, материальную собственность и т. д.), так и от некоторых участников (обычно вопросы возврата денег).

### *Работа с участниками выставки*

Для участников выставки вы не должны быть какой-то сторонней организацией. Станьте для них другом, товарищем, постоянно советуйтесь с ними, старайтесь учесть все их замечания по существу.

Наличие на выставке целевой аудитории обеспечивает не ваша рекламная кампания, а сами участники, приглашая своих дилеров и партнеров. В ваших интересах помочь им привлечь как можно больше посетителей — стимулировать распространение билетов через партнерские сети, превращая в главных промоутеров выставки. Это существенно экономит рекламный бюджет, особенно в первый год, когда очень трудно привлечь и убедить людей приехать на новую выставку. Да и в дальнейшем не стоит выкидывать всю свою рекламную мощь в неизвестном направлении, устанавливая безымянные щиты в региональных аэропортах! Лучше укажите в местной рекламе координаты партнера для получения информации и билета, дайте ему серьезные бонусы и «опознавательные знаки», но и контролируйте выполнение обязательств по всей строгости контракта.

Чтобы участник комфортно чувствовал себя на выставке, помните, что 90% участников интересуется не столько имидж, сколько поиск новых партнеров и эффективная работа со старыми. Таким образом, ваша главная задача — чтобы участник нашел своего посетителя и смог с ним поговорить и договориться. Организуйте сервисы по удобному поиску участника на сайте и на самой выставке, создайте большое количество мест для ведения переговоров и встреч, интернет-зоны для быстрого получения информации. Сделайте так, чтобы ваш сайт организовывал контакты участников и посетителей не только на 3–4 дня выставки, а в течение всего года. Ну и просто сделайте так, чтобы участник чувствовал себя комфортно — во время завоза оборудования, строительства, заказа дополнительных сервисов (переводчик, стендист, охрана, уборка) и т. д. В конце концов это они платят вам деньги!

### *Работа с посетителями выставки*

Не будет посетителей — не будет и участников. Не будет участников — не будет денег у организаторов. Это та истина, о которой часто забывают выставочные компании.

Среднестатистический посетитель выставки долго блуждает в поисках места и павильона, потом пытается разобраться в каталоге и путеводителе, силится разглядеть среди участников тех, кто ему нужен, и уходит с огромными пачками ненужной макулатуры, которую оставляет в ближайшей мусорке. Впрочем, есть место, где он чувствует себя комфортно — случайно найденный конференц-зал, где он может вздремнуть часок-другой под многочасовой рассказ компаний-производителей об очередном шурпе, вставленном в фирменную загогулину.

Между тем для посетителя необходимо организовать встречу с нужным участником и обеспечить максимальный уровень комфорта. То есть решить как минимум следующие вопросы:

**Привлечение посетителей.** Ресурсы участников плюс эффективная маркетинговая кампания. Обязательно организуйте сбор данных, откуда посетитель узнал о вашей выставке, чтобы впоследствии отказаться от ненужных «имиджевых» и обычно дорогостоящих средств.

**Бронирование гостиниц.** Один звонок в службу бронирования, организованную при выставке, вместо судорожного обзванивания всех городских отелей в поисках ночлега — посетитель это оценит.

**Доставка на выставку.** Как минимум до сведения посетителя должна быть доведена внятная схема проезда на выставку. Лучше, конечно, если дополнительно будет организована бесплатная доставка на специальном выставочном автобусе.

**Сервис на выставке** — оперативность регистрации, питание, туалет, гардероб и т. д. — должен быть на высшем уровне.

**Возможность поиска нужного участника и информации о нем.** Посетитель не должен неприкаянно блуждать в поисках того, что ему необходимо. Обеспечьте его каталогом, путеводителем по экспозиции, дайте возможность воспользоваться сайтом, помощью консультантов. Придумайте такие сервисы, которые обеспечат посетителю контакт с нужным участником и получение максимальной информации о нем.

**Научная программа** должна быть соответствующего статусу выставки уровня. Организована она должна быть так, чтобы часть посетителей приходила исключительно ради нее.

### ***Документация и документооборот***

Итак, в процессе организации выставки вам предстоит подготовить следующие документы:

**Бюджет.** Расходы на выставку складываются из организационной части и затрат на продвижение. Помните: не следует злоупотреблять отношениями на основе бартера и тратить деньги на заведомо неработающие решения. Так, часто создание качественной презентации для менеджера выставки гораздо важнее, чем тысячи долларов, потраченных на прессу.

**График подготовки.** В нем должны быть перечислены все этапы подготовки выставки, сроки их реализации и фамилии ответственных. За соблюдением графика необходимо строго следить.

**Формы заявок.** Заполняя форму заявки, участники должны указать название фирмы, контактную информацию, площадь и тип стенда, форму оплаты участия и другие сведения, необходимые организаторам.

В **«Руководство для участников»** необходимо включить контактную информацию организаторов выставки, график ее проведения, условия участия и предоставления различных услуг (строительство стендов, грузоперевозки и т. д.).

**Документы для посетителей** — это прежде всего план расположения стендов участников, информация о научной программе выставки, каталог, а также другие материалы информационно-рекламного характера.

**Внутренняя документация** — договоры с подрядчиками, выставочной компанией и т. д.

**Пресс-релизы для СМИ и рекламный комплект.** Если вы хотите, чтобы о выставке говорили, сделайте так, чтобы пресс-релиз, логотипы, иллюстрации были в свободном доступе на сайте. Пресс-релиз, кроме того, избавит вас от журналистских глупостей, перевертывания фактов. После проведения выставки закачайте на сайт подборку хороших фотографий, тезисы или презентации с научной программы, интересные случаи, дневники выставки.

Сейчас продвинутые компании все чаще организуют электронный документооборот — это экономит время, деньги и защищает от истребления наши леса. *Способы организации документооборота, образцы и шаблоны документов разбираются нами на практических занятиях.*

### ***Некоторые важные моменты***

**Сайт.** Он должен быть как хороший менеджер: рассказывать о выставке все — от научной программы до расположения точек общественного питания. Это хороший гид, который располагает к себе и ведет тебя. Информации должно быть чуть больше, чем ожидает посетитель. Там можно скачать все архивы научной программы, фотоальбом предыдущих выставок, получить подробнейшую информацию о каждом участнике выставки, представленных новинках и т. д. Можно найти нужного участника заранее, чтобы назначить переговоры. Можно зарезервировать площадь на выставке. Получить всю статистику по выставке за любой год. В общем, после внимательного осмотра сайта человек, если и не был на выставке, должен получить ощущение, что он там побывал, и должен захотеть туда прийти снова.

Второй момент — в структуре сайта должен быть отражен список поисковых запросов.

Например, для климатики это могут быть специфические запросы по технике (набирают специалисты), названия климатических фирм (их ищут, как правило, сотрудники других фирм), запросы типа «строительная выставка» (о «кли-



матической выставке», увы, практически никто не спрашивает — нет такого запроса).

На сайте необходимо организовать «личный кабинет» участника, в который бы он входил, вводя логин и пароль, и мог бы вводить и изменять информацию о себе (заявка, анкета участника, фотографии экспонатов), получать новости от организаторов выставки, узнать все необходимые контакты.

**Сбор статистики** — ваш инструмент для дальнейшей работы и основание для пиара. Вопросы анкеты должны быть тщательно продуманы так, чтобы не усложнять посетителю жизнь. Лишних вопросов быть не должно, только те, что помогут вам оценить динамику развития выставки, определить качественный состав ее участников: их географию, цели посещения, должностной уровень (высшее руководство, среднее звено, специалисты), сферу деятельности компании, которую они представляют, а также вопросы, которые позволят оценить эффективность рекламно-маркетинговых усилий (как узнали о выставке и т. п.).

**Работа с прессой** — важный момент организации выставки. Нужно не просто разослать пресс-релизы и приглашения на выставку. Надо создать информационный повод, чтобы журналистам было о чем писать, а читателям — читать. Представители СМИ должны быть обеспечены всем необходимым — в конце концов от того, какое впечатление о выставке сложится у них, зависит то, как воспримет ее многочисленная аудитория изданий, которые они представляют. Разумеется, необходимо подготовить для прессы подборки фотографий, статистику в виде таблиц и диаграмм, мнения VIP-персон о выставке.

### **Закрепление успеха и дальнейшее развитие, конкурентная борьба**

Залог вашего успеха — уровень сервиса. От выставки к выставке он должен только расти и ни в коем случае не падать. Если клиент будет чувствовать, что окружен любовью и заботой, проявляющихся в организации заезда на выставку и выезда с нее, помощи в монтаже стенда, создании личного кабинета, организации питания, новых сервисах, позволяющих получать прибыль с выставки, он с пониманием отнесется к неизбежному росту цены участия в выставке. А вот ухудшение сервиса может навсегда отпугнуть его от вас.

Очень важно не только опрашивать участников, но и демонстрировать, что их замечания учитываются. Участники должны видеть, что целевая аудитория выставки раз от раза растет (вам, соответственно, нужно обеспечить этот рост, привлекая все новых и новых посетителей, создавая рассылки, организуя для них специальные мероприятия).

Со временем в рамках вашей выставки могут появиться сегменты, которые захотят оторваться и стать самостоятельными выставками. Нужно сделать так, чтобы это желание у них исчезло, а появилось новое — остаться подразделом в рамках вашей выставки (если же такой уход будет неизбежен — организуйте новую выставку).



*Уроки позиционирования учат нас, что место № 1, после того как оно занято, трудно занять другому. Не стоит быть подражателем — лучше найти другую нишу или создать другую категорию*

Ваш главный козырь — то, что вы были первыми. Позиция № 1 — ваша навсегда.

Главное, продолжайте работать в рамках избранной специализации, не старайтесь объять необъятное — иначе на радость конкурентам превратитесь в выставку ни о чем.

Отслеживайте все действия конкурентов и в случае появления потенциальной опасности привлекайте потенциальных участников новых выставок к себе, даже если это не принесет вам прямой прибыли.

Постоянно придумывайте новые сильные «фишки», которые будут подогревать интерес, — выставка должна все время развиваться. Например, заработав определенный авторитет и приобретя серьезный статус, можно учредить награду, например, «за лучшее инновационное оборудование». Предоставляйте льготы постоянным участникам — большие скидки, дополнительные бесплатные услуги, преференции в выборе площадей.

### ***Типичные ошибки организатора выставки***

Важная часть работы над выставкой — «разбор полетов» по ее окончании. Его цель — не просто выявить слабые места, а определить причины их возникновения и найти способы избежать их в будущем.

Например, если вы решили прибегнуть к помощи выставочной компании, то велик соблазн во всем на нее положиться. Увы, ни к чему хорошему это не приведет. Да, там работают профессионалы, но профессионалы в своей отрасли, далекие от проблем бизнеса, который представляете вы. Таких выставок, как ваша, у них десятки, для них это конвейер, располагающий к использованию шаблонных решений и схем. Поэтому нужно сразу выстроить взаимоотношения с выставочной компанией так, как полезно для развития проекта и для вас. Все шероховатости, все ее действия, которые, по-вашему, вредят мероприятию, необходимо проговаривать, чтобы избежать их в дальнейшем. Не стоит избегать этого — иначе из-за боязни «испортить отношения с хорошими людьми» вы своими руками подложите под выставку «мину замедленного действия».

Однако желание контролировать все и вся может привести к другой крайности — вашим собственным сотрудникам придется выполнять не свойственную им работу, что не может не сказаться и на ее качестве, и на исполнении ими своих прямых служебных обязанностей. Не стоит расплыться. Главное — держать под контролем основные направления.

*Итак, что же обычно вызывает нарекания участников и посетителей выставки?*

**Выставку невозможно найти.** Даже имея общее представление о месте проведения выставки, участнику сложно сориентироваться, в каком направлении двигаться.

Поиск места проведения выставки не должен вызывать проблем. Для этого необходимы яркие указатели у ближайшей станции метро (они же выполняют функции наружной рекламы), заметное оформление места отправления выставочных автобусов. Сами автобусы тоже должны нести на себе логотип выставки — чтобы не приходилось их искать. Игнорирование этих вопросов приведет к тому, что, один раз потратив деньги на такси, чтобы добраться-таки до места проведения, от посещения следующей выставки этот человек, скорее всего, откажется.

**До выставки невозможно добраться.** Ситуация, когда транспорт приходится ждать по часу и более, негативным образом сказывается на имидже выставки.

Выставочные автобусы должны не просто быть — их движение необходимо спланировать с учетом реального графика пассажиропотока.

**Невозможно найти нужного участника.** Часто, когда выставка разрастается, посетителю бывает достаточно сложно найти нужную компанию-участника.

Для решения этой проблемы, помимо схем размещения экспонентов выставки, можно организовать работу специальных гидов (обычно администрация этими вопросами не занимается, так как плохо знает состав и специализацию участников), устанавливать специальные устройства для того, чтобы посетитель мог найти список фирм и посмотреть место их расположения. На сайте выставки должен быть также поиск фирм по тематике, чтобы посетитель мог заранее спланировать свои переговоры.

**Проблемы при размещении стендов на выставке.** Тут нужно проконтролировать несколько моментов.

Во-первых, проследить, чтобы ввоз экспонатов обслуживало достаточное количество сотрудников. «Достаточное» — это значит, что участникам не приходится ждать, когда у них появится возможность разгрузиться.

Во-вторых, учесть все возможные нюансы при размещении стендов участников — например, проследить, чтобы на них не дул холодный воздух из систем вентиляции зала. Рассказы о том, что после участия в вашей выставке фирме пришлось отправить своих самых ценных сотрудников на больничный, вряд ли добавят вам клиентов.

В-третьих, стенды участников должны быть оснащены всем необходимым оборудованием.

Наконец, необходимо следить за соблюдением всеми участниками определенных правил. Закрыв глаза на то, что кто-то перегородил доступ к чужой площади или шумит так, что сосед не может нормально работать, вы приобретете лишнюю головную боль и лишитесь нескольких потенциальных участников вашей следующей выставки.

### ***Почему умирают старые и открываются новые выставки***

Есть объективные факторы: от бизнеса, который был положен в основу той или иной выставки, «откальваются» новые отрасли. Становясь самостоятельными, они начинают требовать создания своих специализированных выставок. Главное — отслеживать тенденции и не прозевать новое направление.

Вторая причина — «головокружение от успеха». Почувствовав себя единственными и неповторимыми, организаторы выставки забывают о развитии — и в итоге уступают место более шустрому и амбициозным конкурентам.

Кроме того, губят выставки раздоры между организаторами. Было несколько успешных выставок, каждый из организаторов которых решил, что именно его участие обеспечило успех, начинался дележ. В результате вместо одной сильной выставки возникают две слабые. А слабые на рынке долго не живут.

Но, как пел Высоцкий, «конец — это чье-то начало». Уходят одни — приходят другие. В целом же можно отметить тенденцию появления все большего числа узкоспециализированных отраслевых выставок.

### ***Где узнать о выставках***

Основные источники информации о выставках — интернет-ресурсы, включая собственно сайты выставок, каталоги предыдущих выставок, результаты маркетинговых исследований, а также мнения и отзывы клиентов и деловых партнеров.

Первичные сведения можно найти на сайтах <http://www.exponet.ru> и <http://www.allexpo.ru>, которые содержат наиболее полный список проводимых в России и за рубежом выставок. <http://www.exponet.ru> — независимый ресурс, <http://www.allexpo.ru> — принадлежит структуре МВК (Международная выставоч-

ная компания»), которая ранее была известна как «ВЦ Сокольники» и являлась организатором ряда значимых выставочных проектов.

Еще один интернет-источник — сайт «Российского союза выставок и ярмарок», где представлены выставки только его членов.

Общее представление о масштабах, участниках выставки, ее основных тематических разделах и научной программе дает каталог выставки. Из печатных изданий рекомендуем справочник «Выставки ярмарки» ООО РИД «Трайидент» и журнал «ExpoReport» Издательского дома «Media Park». Информация по московским выставкам приведена в справочнике «Выставки Москвы», который издает выставочное агентство «ИНФОРМЭКСПО».

Для получения наиболее полной информации о каждой выставке следует посетить также сайты самих выставок или их организаторов. Они содержат не только статистику за несколько лет, но порой и весьма подробную информацию по экспонентам, а также планировки, фотоотчеты, результаты опросов, интервью с организаторами и гостями выставки.

И все же наиболее эффективным и наименее затратным по всем показателям шагом со стороны потенциальных участников выставки будет непосредственное общение с организаторами. Они, как правило, весьма охотно идут на контакт и предоставляют всю необходимую информацию для потенциальных участников. Ведь это в их интересах заинтересовать и привлечь на выставку компанию-новичка.

И конечно же отнеситесь со всей серьезностью к оценкам выставки со стороны участников. Ведь часто фразы «Да там, кроме "пылесосов", никого не бывает» или «Последняя выставка хорошо отбилась» бывают куда важнее, чем работа целой армии специалистов по PR.

### ***Организация выставок: как оптимизировать процесс***

Прежде чем давать рекомендации, как улучшить организацию проведения выставок, необходимо хотя бы мельком взглянуть на то, что мы имеем на настоящий момент.

По бытующему среди участников и посетителей мнению, большинство организаторов совершенно не интересуется ничем, кроме быстрых денег. Выставочные компании держатся за счет неких «таинственных» договоренностей с выставочными площадками и за счет отработанного алгоритма «выпекания выставок» на конвейере. Судьба клиента интересна только до момента получения оплаты. Мало кому клиент интересен во время заезда или для решения экстренных вопросов во время самой выставки — выставочная компания сразу кивает на «правила площадки» и на проколы самого участника. Сервисом для посетителей и их интересами у нас пока вообще мало кто озабочен, вернее, его просто нет. Например, самое большое достижение организации выставок в Москве — это доставка на бесплатном автобусе по пробкам. В выставочных компаниях у руля часто стоят люди, имеющие слабое представление о конкретном направлении и бизнесе, которому посвящена выставка. Сами офисные работники представляют собой неор-

ганизованные личности с крайне плохим делопроизводством. Такова современная технология организации выставок в России.

***Что нужно делать выставочной компании, чтобы улучшить организацию проведения выставок и оптимизировать свои затраты во время кризиса? Вот некоторые тезисы:***

**Сила — в специализации и в грамотном позиционировании.** Любая размытость концепции, невозможность сформулировать основную идею выставки в двух-трех словах ведут к серьезным проблемам. Конкуренты на месте рыхлой выставки создадут несколько отчетливых узкоспециализированных. Держитесь специализации и отсекайте лишнее.

**Сильнее и полнее опирайтесь на существующее направление бизнеса, для которого проводится выставка.** Возможности ассоциаций и сообществ используются крайне мало и крайне неэффективно, а ведь это гигантская экономия средств на продвижение и функционирование проекта, на лояльность бизнеса к проекту. Выставочные компании не подозревают, что такие идеологические единицы, как сообщества, они и сами с большой выгодой могли бы создавать для себя. Выращивать участников и формировать сообщества — вот достойная задача для выставочной компании.

**Организируйте реальный сервис для посетителей выставки.** Выставочные компании крайне небрежно относятся к посетителям, сосредотачивая все свое внимание исключительно на участниках. Но не будет посетителей — исчезнут и участники. Можно назвать больше десятка сервисов, которые используются на европейских выставках и отсутствуют у нас. Это организация встреч «участник — посетитель», автоматизированная отправка подборки информации для посетителей по почте, создание интернет-зон, удобный поиск участника по разным критериям, нормально организованные гостиницы, доставка и питание и т. д. Это проведение мероприятий, интересных посетителям: конкурсы лучшего товара, развлекательные акции типа «Мисс отрасль» и, конечно, организация конференций.

**Сделайте интерес участников к выставке не разовым, а постоянным.** Выставка должна стать для участников источником коммерческой пользы в течение всего года, и лишь кульминация (встреча с друзьями) будет приходиться на определенные даты. Выставку должны ждать как единственное место встречи, обмена информацией, сравнения, живых мероприятий. Необходимо собирать мнения участников как о выставке, так и о рынке и гибко реагировать на их требования. Участники очень тонко чувствуют реальный интерес к ним и готовы, хоть и не сразу, платить за новые услуги и сервисы.

**Сделайте мощный отраслевой интернет-ресурс.** Сейчас сайты выставок — это, как правило, чистая формальность. Нормальный сайт выставки должен приносить пользу круглый год и касаться не только «оформительских» вопросов, а знакомить посетителей с подробной информацией о каждом участнике, давать возможность поиска участника по разным критериям, планировать и назначать

встречи на выставке, регистрироваться, бронировать билеты и гостиницы, планировать свою программу пребывания в Москве. Он должен знакомить с состоянием и новостями рынка, технологиями, инновациями, персоналиями, содержать форум для обмена мнениями, разделы для публикации фотографий, живых комментариев, видеосообщений и другой полезной информации (зависит от конкретной направленности выставки — би-ту-би или би-ту-си). Сайт должен помогать в сборе аналитических данных. И конечно, он должен быть создан с учетом поисковых запросов и нормально раскручен — иначе посетителей вам не выдать.

**Уберите лишних людей и оптимизируйте работу офиса.** В офисах крупных выставочных компаний проводит время огромное количество людей, выполняющих вспомогательные функции. Большинство из них смело можно уволить, а функции передать на аутсорсинг. Так вы сократите затраты на аренду, уменьшите стоимость работ (можно нанимать хороших специалистов из регионов РФ, Украины и Белоруссии) и получите сотрудников, заинтересованных в результате. Часть функций можно передать компьютеру (например, создать личный кабинет для участников выставки).

**Для успешной организации международных выставок необходимо для начала навести порядок с зарубежными офисами** и поставить их финансовое благополучие в прямую зависимость от результатов выставки. Пока они живут своей жизнью по своим законам, центральный и зарубежный офис постоянно переходят друг другу дорогу, работая с одними и теми же клиентами. Для международных клиентов необходима также совершенно отдельная кампания по продвижению. Иностранцам важно выйти на наш рынок, найти партнера, и здесь есть место для совершенно новых сервисов и способов зарабатывания денег.

И наконец, **сама организация выставки и кампания по ее продвижению должна быть коренным способом пересмотрена.** Около 50% средств сейчас тратятся на совершенно неэффективные, дедовские методы работы. Эффективность тех или иных средств не оценивается, а когда оценивается — делаются чисто декоративные перестановки. Выставочные компании напоминают уныло ползущую тележку, которую, сигналиая и ругаясь, начинают обгонять дорогие импортные автомобили.

***Практические занятия:***

- *Изучение вопросов, интересных слушателям курсов.*
- *Основные этапы организации выставки с подробным рассмотрением каждого этапа.*
- *Изучение практических примеров создания успешных специализированных выставок.*
- *Шаблоны основных документов.*
- *Алгоритмы создания и продвижения эффективных выставочных сайтов.*
- *Новые тенденции в организации выставок.*
- *Тренинги.*

## ГЛАВА 3. СОЗДАНИЕ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА



В этой главе мы, основываясь на личном практическом опыте, пережитых трудностях и достигнутых успехах, хотели бы рассказать, как создаются эффективно работающие учебные центры.

### *Что дает наличие учебного центра*

Не секрет, что ситуация с профессиональным образованием в РФ сейчас крайне неоднозначна. В свое время советские вузы выпускали огромное количество невостребованных специалистов. Поступая в институт, они слышали: «Забудь все, чему тебя учили в школе». Затем, при устройстве на работу, им рекомендовали: «Забудьте все, чему учили в институте».

В начале 90-х старая система рухнула. Огромному количеству выпускников вузов и профессиональных училищ пришлось осваивать профессии, востребованные новым временем, — продавцов, монтажников, специалистов по рекламе и маркетингу, руководителей дилерских и розничных отделов, разработчиков программного обеспечения, web-дизайнеров, оптимизаторов и т. д. и т. п.

Создавшуюся ситуацию можно было охарактеризовать следующим образом:

Во-первых, квалифицированные специалисты старой школы в начале «дикого капитализма» оказались не у дел, обучение новых долгое время практически не велось.

Во-вторых, появилось огромное количество профессий, не отраженных в Едином тарифно-квалификационном справочнике.





### *Учебный центр — инструмент конкурентной борьбы*

В-третьих, эти новые профессии практически не имели системы подготовки кадров.

Это подтверждают и наш собственный опыт, и опросы, проведенные во всех регионах России. Проблема отсутствия квалифицированных кадров была названа одной из главных помех в развитии бизнеса. Вот выдержки из интервью руководителей специализированных фирм:

*— Кадровая проблема — одна из основных в отрасли. Специалистов не хватает. Поэтому одно из направлений работы ассоциации — это работа с кадрами.*

*— Мы четко осознаем факт, что квалификация персонала фирмы-продавца и умение грамотно преподнести покупателю все особенности своего товара являются основой успешного бизнеса. Подготовка профессионалов необходимо уделять самое серьезное внимание.*

*— В нашей отрасли сейчас много непрофессионалов. Я считаю, что это неправильно. Нынешняя ситуация сказывается на работе всей индустрии. На-*

блюдаем, с одной стороны, рост потребности в оборудовании, с другой — падение квалифицированности кадров. На мой взгляд, ассоциации надо заняться обучением профессионалов.

— Основная проблема в регионе — дефицит профессионалов. Наша компания проводит обучение персонала фирм-дилеров с последующей проверкой знаний и выдачей сертификатов о прохождении обучения и повышения квалификации.

— Основные проблемы нашего бизнеса в городе — это дефицит профессиональных специалистов и огромное количество мелких фирм, как правило, предлагающих низкое качество услуг.

— Наверняка проблема с квалифицированными кадрами есть в каждой отрасли. Как решаем? — растим свои: обучаем, отправляем на практику на заводы-изготовители и в учебные центры ассоциации.

Естественно, серьезные игроки всегда использовали ситуацию с недостатком кадров для продвижения своей продукции и «привязывания» дилеров. Например, одна из отраслевых компаний начала издавать серию обучающих книг, где давалась классификация новой для рынка техники, приводились конкретные примеры работы с ней, проектирования, монтажа, наладки, обслуживания. Естественно, на примере своего оборудования. Эта компания позже выпустила целую библиотеку отраслевых книг, ставших учебниками, и стала главным издателем для бизнеса. Одновременно малобюджетным способом были решены вопросы по продвижению своего оборудования на всей территории России.

Несколько других крупных компаний создали мощные обучающие центры с разветвленной сетью региональных филиалов. Там обучали менеджеров по продажам, монтажников, проектировщиков и инвесторов. Эти шаги помогли укрепить компаниям позиции национальных лидеров.

Наконец, учебный центр был создан отраслевой ассоциацией. Помимо неплохих доходов ассоциация усилила свое влияние на отрасль и смогла на базе центра приступить к решению других накопившихся проблем. Таких, как создание и приведение в порядок нормативной базы, сертификация товаров и услуг, верификация характеристик, заявляемых производителями в своих каталогах, создание своего знака качества и т. д.

Таким образом, учебный центр может рассматриваться не только как прибыльное дело, но и как инструмент конкурентной борьбы.

### **Правовые аспекты обучения**

Прежде чем создавать учебный центр, рекомендуем ознакомиться с Законом РФ «Об образовании» — это основной документ, который регулирует образовательную деятельность в России. Заучивать его наизусть не стоит — выгоднее

иметь при себе эксперта, который поможет в его изучении и адаптации под реалии жизни.

Постараемся, опираясь на закон, кратко ответить на следующие вопросы:

***В рамках каких образовательных программ вы будете вести деятельность?***

Статья 9 Закона подразделяет образовательные программы на общеобразовательные и профессиональные. Последние, в свою очередь, делятся на начальные, средние, высшие и послевузовские.

Создавая учебный центр, стоит ориентироваться на профессиональные программы. Начинать советуем с послевузовского профессионального образования (курсов повышения квалификации), а затем уже переходить к высшему, среднему или начальному образованию.

***Какие формы получения образования вы сможете использовать?***

Статья 10 все того же закона устанавливает следующие формы получения образования в учебном заведении: очная, очно-заочная и заочная. Кроме того, существуют еще семейное и самообразование, экстернат, но нас они почти не интересуют.

Надо помнить, что существуют профессии и специальности, обучать которым в очно-заочной (вечерней), заочной форме и в форме экстерната нельзя. Их перечень устанавливается специальным Постановлением Правительства РФ.

***Сможете ли вы использовать дистанционное обучение?***

Согласно статье 32 Закона, под дистанционным обучением понимается получение образования при помощи информационных и телекоммуникационных технологий без непосредственного контакта обучающегося с педагогом. Решение о возможности использования подобных методов находится в компетенции руководства учебного заведения.

***Какие документы вы сможете выдавать своим выпускникам?***

По закону форму документов об окончании учебного заведения, действующего в соответствии с лицензией, определяет само образовательное учреждение. Дипломы или аттестаты государственного образца могут выдавать только учреждения, имеющие государственную аккредитацию.

*Лицензия* подтверждает, что вы имеете право брать деньги за обучение. (Если вы собираетесь заниматься репетиторством или организовать бесплатные курсы для дилеров в рамках той или иной фирмы, то лицензия вам ни к чему.)

*Государственная же аккредитация* говорит, что ваше образовательное учреждение встроено в государственную систему образования и в числе прочего может быть подключено к различным источникам финансирования. В профессиональном образовании это означает, что вы можете присваивать разные разряды по тем

или иным специальностям. Но где больше возможностей — там и контроль гораздо жестче.

Вопросы получения лицензии, организации учебного процесса и контроля за ним мы рассмотрим подробнее далее.

Еще раз рекомендуем ознакомиться с Законом РФ «Об образовании», а также посетить некоторые полезные сайты:

<http://www.educom.ru/ru/documents/> (Документы на сайте Департамента образования города Москвы).

<http://profedu.ru> (Сайт «Московское образование, профессиональное образование»).

### ***Некоторые предварительные выводы***

- Компаниям, которые создают учебные центры для маркетинговых целей — укрепления и развития дилерской сети или обучения собственных сотрудников — и не планируют брать за обучение деньги, не нужно получать лицензию. Не нужно лицензироваться и репетиторам.
- Компаниям, которые планируют обучать за деньги, стоит присмотреться к профессиональному образованию. Ниша «повышение квалификации» — то, с чего вам стоит начать.
- Хорошо подумайте, прежде чем решаться на государственную аккредитацию. Это не только дополнительные возможности (которыми не все из вас сумеют воспользоваться), но и необходимость организации более серьезного делопроизводства, и постоянный контроль.

### ***Алгоритм подготовки учебного центра***

Остановимся на наиболее важных этапах создания учебного центра.

#### **1. Изучаем рынок образования в отрасли, собственные возможности и думаем**

Прежде чем вы окончательно выберете путь, которым пойдете (например, курсы повышения квалификации с очно-заочной формой обучения), настоятельно рекомендуем еще раз изучить ситуацию в бизнесе, специалистов для которого вы собираетесь готовить.

Необходимо получить ответы на вопросы:

***В каких специальностях нуждается ваша отрасль (если в разных — то примерное соотношение)?***

Например, в одном из бизнесов, с которым мы работали, наибольший интерес вызвала подготовка монтажников (рабочая специальность), далее шли менеджеры по продажам. Остальные специальности пользовались меньшим спросом.

***Занят ли рынок образования в вашем бизнесе?***

Если да — то кто в нем работает, какие курсы представляют, насколько успешно складывается их бизнес? Есть ли у вас возможности для конкуренции?

Если нет — готовы ли вы создавать новый рынок под себя, хватит ли у вас сил и ресурсов терпеливо работать, не рассчитывая на быструю прибыль?

Кто может быть вашим заказчиком (соотношение Москва/регионы, соотношение корпоративные клиенты (фирмы)/частные клиенты (выпускники вузов, сотрудники фирм))?

У нас большую часть заказчиков составляли корпоративные клиенты.

***Готовы ли люди в принципе платить за обучение и если да, то сколько?***

Большинство компаний предпочитает перекупать уже подготовленных сотрудников или учить их на месте. Кроме того, многих отпугивает опыт работы с различного рода консультантами — либо «психологами вообще», либо откровенными мошенниками, наносящими существенный вред.

Если вы работаете с регионами, учтите: представления о нормальной стоимости курса там и в Москве серьезно расходятся. Если в Москве 12 000–15 000 рублей — вполне допустимая цена, то в некоторых регионах она может напугать.

***Как вы будете себя позиционировать, чем можете привлечь заказчика?***

Что отличает вас от конкурентов, какова уникальная идея, которую вы будете вкладывать в головы потребителей? Как вы их будете убеждать? Действительно ли эти аргументы способны заставить клиента отдать вам деньги? Что получит будущий работодатель или выпускник после окончания ваших курсов?

Попробуйте одним предложением (несложным) выразить, в чем заключается преимущество обучения у вас.

***Есть ли у вас ресурсы?***

Для получения лицензии придется подготовить огромное количество документов, обзавестись помещением, нанять штат преподавателей. Кроме того, вам будут нужны программы обучения, презентации, методички, сайт, специально написанное программное обеспечение и многое другое. Это все требует времени, сил и денег.

Создание центра может не сразу пойти по положительному сценарию. Есть ли у вас ресурсы, чтобы продержаться хотя бы полгода?

Есть ли у вас деньги и другие ресурсы для продвижения проекта (база лояльных заказчиков, реклама, PR)?

Есть ли у вас люди (не только профессиональные преподаватели, но и те, кто возьмет на себя делопроизводство, внешние связи и организации работ) и средства на их содержание?



*Есть ли у вас ресурсы, чтобы продержаться хотя бы полгода?*

Есть ли у вас выходы на специалистов, которые смогут проконсультировать по вопросам получения лицензии?

*Сколько будет стоить обучение одного человека?*

Рассчитайте стоимость обучения одного человека. Сколько человек в год придется обучить, чтобы заработать нормальные деньги? Будут ли у вас покупать курсы за такие деньги?

*Как вы будете раскручивать свой проект?*

Какие действия вы будете предпринимать, чтобы проект прирастал новыми клиентами? Есть ли у вас база, с которой вы сможете работать в самом начале? Где и как вы будете проводить рекламные и PR-кампании? Каковы затраты на это?

*Как проще построить процесс обучения?*

Определите заранее, какие формы обучения, для каких предметов и в каких комбинациях вы будете использовать: очную, заочную, заочно-очную, экстернат.

Будет ли задействовано интернет-обучение (оно позволяет значительно экономить средства)?

## 2. Планирование

Ни одно предприятие, нацеленное на стабильный успех и процветание, не обходится в работе без планирования. Ваш учебный центр не должен стать исключением. Обычно планы составляются всеми основными участниками проекта, затем корректируются и утверждаются руководством.

Минимум документов, опираясь на которые организуется работа предприятия, выглядит так:

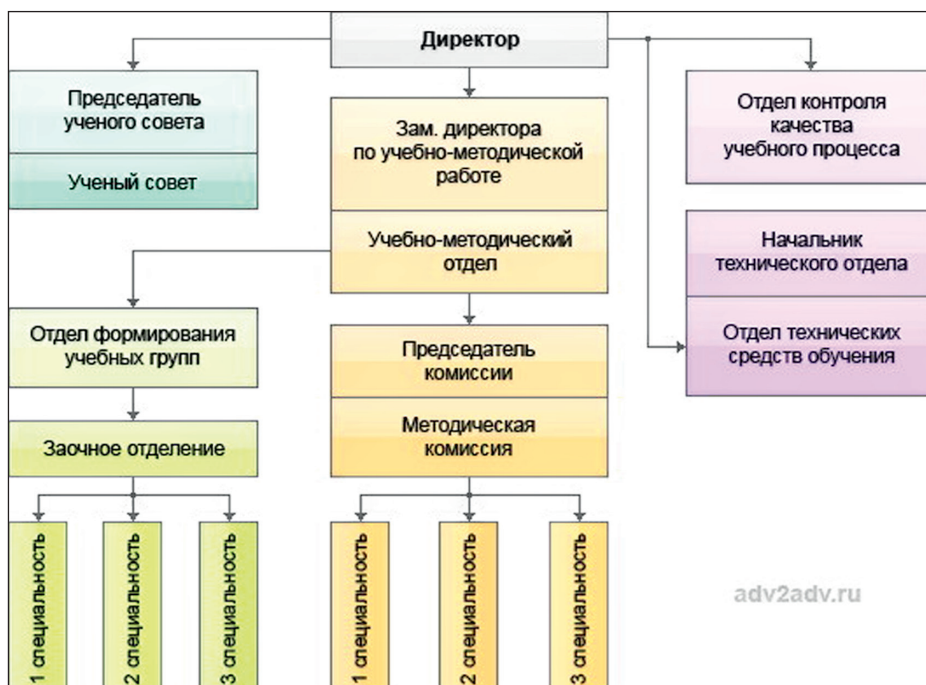
*Бюджет*, учитывающий поступления и траты, желательно распределенные во времени.

После утверждения бюджета готовится документ для финансового отдела, чтобы выплаты были не спонтанными, а запланированными.

Пишется *план работ для сотрудников*: кто, когда и что должен делать. Разумеется, исполнение каждого пункта этого плана необходимо отслеживать.

Образцы документов рассматриваются на практических занятиях.

### Типичная схема управления образовательным процессом:



### 3. Персонал для учебного центра

Для нормальной работы учебного центра огромный штат необязателен, тем более что большинство позиций может быть совмещено. По большому счету достаточно иметь директора центра, менеджера по развитию и делопроизводителя. Остальную работу, в том числе и преподавательскую, лучше всего поручить внештатным сотрудникам.

### 4. Разработка учебных курсов

При разработке учебных курсов нужно не забывать о разных сторонах одного процесса: что нужно делать, чтобы спокойно преподавать, и что нужно сделать, чтобы курсы были хорошие.

План учебного курса — как должно быть в соответствии с Законом РФ «Об образовании». Закон РФ «Об образовании» гласит, что «организация образовательного процесса в образовательном учреждении регламентируется учебным планом (разбивкой содержания образовательной программы по учебным курсам, по дисциплинам и по годам обучения), годовым календарным учебным графиком и расписаниями занятий, разрабатываемыми и утверждаемыми образовательным учреждением самостоятельно».

Это, в свою очередь, означает, что любая учебная программа курса (или учебный план курса — как ее называют в народе) должна иметь, во-первых, определенным образом оформленный титульный лист. Во-вторых, пояснительную записку, где даются выходные данные, указываются автор программы, требования к слушателям, характеристика изучаемой дисциплины и ее место в системе образования, как проходят занятия и виды контроля, принципы формирования итоговой оценки и другие важные моменты, описывающие обучение на данном курсе.

В-третьих, в плане курса должно быть содержание дисциплины, а именно темы и разделы. Например, в учебном курсе «Монтаж инженерных систем» будет присутствовать такая дисциплина, как «Охрана труда», в ней тема — «Пожарная безопасность» и раздел — «Эвакуация при пожаре».

В-четвертых, должно быть учебно-методическое обеспечение дисциплины, где вы укажете перечень обязательной и рекомендованной литературы и опишете методику преподавания (темы работ и заданий, методические указания преподавателям и слушателям, вопросы для оценки качества усвоения знаний и т. д.).

И наконец, тематический план курса — содержание дисциплины, разбитое по видам разделов и тем, учебных работ (лекции, семинары, практические занятия, самостоятельная работа), часам, формам текущего контроля.

На практике учебные курсы, которые приносят пользу и деньги, создаются так:

- Сначала выявляется серьезная потребность в тех или иных знаниях или навыках — за которую люди (или государство) готовы платить деньги.
- Затем ищется человек, который этими знаниями или навыками обладает и умеет их более или менее связно передать другому.



- К этому человеку ставится надсмотрщик, который дает ему шаблон и заставляет его писать планы курсов, делать презентации, собирать учебные стенды, сортировать файлы и тексты, а также вопросы для разработки электронных учебных курсов и т. д.
- К нему могут приставляться автор (для обработки языка), художник-иллюстратор, верстальщик и другие творческие работники.
- Потом создателя курсов многократно мучают более удачливые коллеги и руководство, заставляя его «выжимать воду» и делать более понятными слишком глубокие мысли.
- Затем все это уже оформляется в нечто похожее на учебную программу курса и обкатывается на слушателях, затем опять редактируется и изменяется (и так всю жизнь).

### *Организация очного обучения*

#### *Для очного обучения необходимы:*

**Помещение**, оснащенное согласно пожарным и санитарно-гигиеническим требованиям (см. Закон «Об образовании», ст. 32, п. 2.1).

**Оборудование** (проектор, демонстрационные и раздаточные материалы, материалы для тренингов и психологических игр и т. д.).

Если это практическое обучение — нужны демонстрационные образцы и учебные стенды. Их создание может быть дорогим удовольствием, но на них лучше всего учиться техническим специальностям. Проведите работу с фирмами, убедив их предоставить образцы оборудования, аргументируя тем, что это будет им косвенной рекламой.

**Преподаватели.** В обучении бизнесу нужнее практики, которые реально чего-то добились в жизни, а не просто знают теорию. Но практикам необходимо дать хотя бы азы педагогических навыков, их программы надо обкатывать вместе с психологами.

**Некоторые детали.** Обычно перед очным обучением мы устраиваем заочный этап, чтобы в группе учились люди уже одного уровня знаний.

Кроме того, надо позаботиться и о таких вещах, как гостиница, питание, иногда доставка. Сбор нужных документов от слушателей — это тоже важный вопрос, требующий вашего внимания.

#### *Организация удаленного обучения, сайт учебного центра*

Удаленное (дистанционное) обучение очень выгодно. Оно позволяет работать далеко за пределами вашего и близлежащих регионов, расширяет круг потенциальных учащихся за счет иногородних, беременных, занятых (учиться можно в любое удобное время) и т. д. Однако большой минус этого способа — он не дает возможности получить хоть сколько-нибудь серьезные практические навыки. Но как начальный этап для изучения теории «дистанционка» вполне уместна.



***Для очного обучения необходимы: помещение, оборудование, демонстрационные образцы и учебные стенды, преподаватели и многое другое***

Для учащегося этот тип обучения обычно выглядит так: человек регистрируется, проходит вступительное тестирование — надо же удостовериться, что он способен усвоить предлагаемый материал, заключается договор, платятся деньги. Далее возможны два варианта: либо после оплаты ученик получает доступ к материалам курса в Интернете и изучает их, либо информация и пособия высылаются почтой. В конце учебы устраивается экзамен (обычно — онлайн-тестирование).

Безусловно, лучше всего максимально использовать возможности Интернета, организовав всю работу через сайт учебного центра.

Что же должен содержать такой сайт?

Во-первых, *информацию о центре*. Зайдя на сайт, человек должен иметь возможность узнать о заведении все необходимое: условия обучения, цены курсов, специальности, которые можно получить. Неплохо также, если там будут отзывы выпускников, а также «доска объявлений» с предложениями работы отучившимся у вас специалистам.

Во-вторых, *форму регистрации*. Основное преимущество дистанционного обучения — отсутствие необходимости вставать из-за компьютера и куда-то ехать.



**Удаленное обучение очень выгодно. Оно позволяет работать далеко за пределами вашего и близлежащих регионов и расширяет круг потенциальных учащихся**

Хорошо, если человек, желающий получить образование у вас, сразу почувствует всю прелесть «дистанционки», воспользовавшись возможностью зарегистрироваться и оформить договор прямо на сайте, без отрыва от монитора.

И наконец, *обучающую часть*. В нее входят: инструкции для пользователя, учебные материалы, обучающие программы, контрольные работы. Современные интернет-технологии позволяют общаться, читать лекции и проверять уровень знаний в режиме онлайн.

Не стоит забывать о продвижении ресурса — для этого вам нужно заранее изучить поисковые запросы и учесть их при создании разделов и подготовке материалов. Примеры

поисковых запросов с их частотой можно посмотреть в соответствующих службах поисковых систем, например в [direct.yandex.ru](http://direct.yandex.ru) Яндексса:

Слова	Показов в месяц
обучение	362 134
дистанционное обучение	15 706
обучение языкам	10 569
программа обучения	10 385
курсы обучения	9993
стоимость обучения	9194
английский обучение	8995
обучение вождению	7235
обучение танцам	7148
заочное обучение	6971
обучение Москва	6884
обучение дизайну	5006
обучение английский язык	4834
обучение персонала	4635
работа обучение	4537
обучение игре	4525
скачать обучения	4419
обучение детей	3960

Слова	Показов в месяц
обучение за рубежом	3712
обучение школа	3656
обучение 1 с	3639
центры обучения	3389
формы обучения	3357
обучение наращиванию	3229
Петербург обучение	3187
бесплатное обучение	3168
методы обучения	2901
методика обучения	2879
видеообучение	2704
система обучения	2580
обучение плаванию	2512
технологии обучения	2486
обучение массажу	2456
гитара обучение	2385
обучение менеджеров	2213
ногти обучение	2197
интернет-обучение	2160
бизнес-обучение	2126
обучение вуз	2084

## 5. Лицензирование

Лицензирование образовательной деятельности регулируется статьей 33 Закона РФ «Об образовании». Согласно ей лицензия на право ведения образовательной деятельности выдается федеральным или региональным органом управления образованием на основании заключения экспертной комиссии.

Лицензирование проводится в два этапа. **Первый — подготовка документов и их подача в лицензионный отдел** (полный перечень и особенности подготовки рассматриваются на практических занятиях). Все документы должны соответствовать требованиям. Если хоть один будет оформлен неправильно, их вернут, время будет упущено, и справки устареют. К моменту сдачи документов материально-техническая база должна быть уже готова, поскольку сразу же начинается **второй этап, называемый в народе «комиссия»**.

На место обучения приезжает экспертная группа для принятия решения о выдаче лицензии.

При благоприятном исходе вы получите лицензию, которая даст возможность осуществлять обучение за деньги по тем специальностям, которые в ней указаны. Если список специальностей будет расширяться, нужно будет сделать дополни-

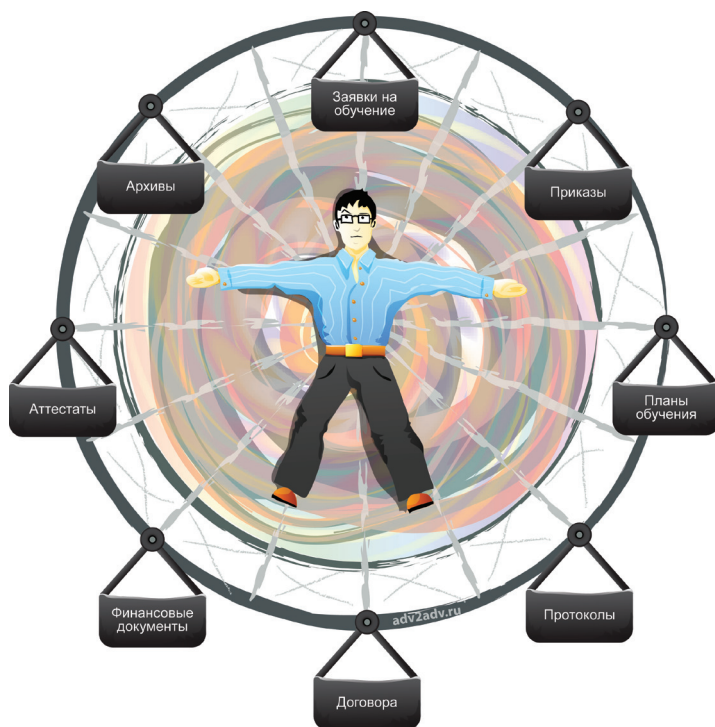
тельное приложение к лицензии — это немного легче, поскольку вы представляете уже действующий учебный центр.

Если же комиссия примет решение отказать вам в выдаче лицензии, вы, в соответствии с п. 13 ст. 33 Закона «Об образовании», можете оспорить его в судебном порядке.

## 6. Документооборот учебного центра

Работа центра отражается в соответствующих документах (образцы будут рассмотрены на практических занятиях):

- Заявка от предприятия.
- Приказ об организации обучения.
- Приказ о проведении обучения.
- Развернутый понедельный план.
- Протокол экзамена.
- Договоры.
- Бланки финансовых документов.



*Документооборот учебного центра*

- Документы, подтверждающие факт обучения. Их своевременное оформление и хранение в течение установленного срока — очень важный момент. В случае выявления нарушений в этой сфере у учебного заведения могут отозвать лицензию.

### *Алгоритм работы учебного центра*

Рассмотрим работу центра на примере этапов организации очно-заочного обучения.

Первый шаг — **поступление заявки** от желающего пройти обучение.

Затем **заявка заносится в базу данных**.

**Клиенту высылаются: счет, оформленный договор и информационное письмо.**

После чего **клиент оплачивает счет**. Деньги поступают в учебный центр.

**В базу данных заносится информация об оплате.**

По факту оплаты учащемуся высылается пароль, дающий **доступ к материалам учебного курса**, расположенным на сайте.

Начинается **этап заочного обучения**. Учащиеся знакомятся с материалами курса, выполняют контрольные работы. По окончании заочного обучения формируются группы для очного этапа.

**Очный этап** длится несколько дней и заканчивается экзаменом, по результатам которого прошедшим курс выдаются документы установленного образца. В базе данных делаются соответствующие отметки. С окончившими обучение ведется работа по рекрутингу.

### *Запуск и обкатка проекта*

*Вот далеко не полный список типовых проблем, с которыми вы можете столкнуться на данном этапе.*

На быструю прибыль рассчитывать не стоит, поэтому, не имея достаточных ресурсов, за организацию учебного центра лучше не браться. Если вы все-таки решились на это — тщательно планируйте каждый шаг. Понятно, что в реальности отнюдь не все будет идти в соответствии с вашими планами, но это не повод пускать все на самотек. Сразу же ищите дополнительные источники финансирования.

Важно обязательно обкатывать программы, собирать тестовые группы. При создании программ надо иметь консультанта-психолога. Он поможет найти решения, которые будут способствовать лучшей передаче знаний.

Помните, что хороший специалист не всегда хороший преподаватель. Лучший вариант — когда слушатель сам доходит до нужных знаний, а преподаватель лишь помогает их закрепить.

Еще один важный момент: перед началом обучения нужно выявить уровень слушателей. Не пытайтесь ради прибыли собирать группы из людей с разной степенью начальной подготовки. Это ни к чему хорошему не приводит.



### *При запуске и обкатке проекта могут возникнуть некоторые проблемы*

Обязательно установите обратную связь. Опрашивать надо как слушателей, так и работодателей. Отрицательные отзывы помогут выявить и устранить ошибки, положительные — с конкретными фамилиями и названиями фирм — можно и нужно использовать для продвижения центра.

Значительные усилия надо тратить на развитие проекта — а это и запуск новых программ, и поиск новых источников работы. Иначе ваши преподаватели разбегутся.

Используйте «удаленку», привлекайте сторонних специалистов. Это может создать некоторые организационные трудности, однако их компенсирует значительная экономия средств.

### *Развитие проекта*

За счет чего учебный центр может приносить прибыль?

Во-первых, за счет собственно обучения. Во-вторых, за счет дополнительных источников. Если в положении об учебном центре прописана возможность проведения мероприятий, способных приносить прибыль, которая пойдет на развитие



*Учебный центр может приносить прибыль за счет обучения и дополнительных источников*

учебного центра и поощрение преподавателей, то этим не следует пренебрегать. Что же это за мероприятия? Например, реализация и сдача в аренду основных фондов и имущества образовательного учреждения, торговля (например, учебными пособиями), оказание посреднических и консультационных услуг, долевое участие в деятельности других учреждений и организаций, организация некоторых мероприятий на территории центра и ряд других, не запрещенных законодательством РФ способов.

Проект можно считать успешным, если в результате постоянного увеличения количества слушателей вам удастся достичь числа выпускников, обозначенного в лицензии.

Достичь этого можно за счет грамотного позиционирования и продвижения своих услуг. Например, можно бесплатно печатать фрагменты учебных программ в отраслевых журналах. Это своеобразные «пробники», по которым потенциальные клиенты понимают, что обучение у вас — то, что им нужно.



Еще один путь — сотрудничество со службами занятости при обучении специальностям, указанным в тарифно-квалификационном справочнике.

Кроме того, не стоит пренебрегать работой с производителями.

Наконец, можно создать систему постоянного совершенствования, чтобы люди, прошедшие обучение, возвращались для повышения квалификации, знакомства с новинками профессионального оборудования и технологий. Подробные примеры, за счет чего учебный центр может приносить прибыль организаторам, мы разбираем на практических занятиях.

## ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ НАМ ЗАДАЮТ ЧАЩЕ ВСЕГО

### *Корпоративное обучение: для чего оно нужно компании?*

Когда компания выходит на серьезный уровень, она начинает задумываться о том, что сделать, чтобы дух творчества, который помог ей вначале, не испарился. Чтобы компания не зависела от энергии одного харизматичного лидера, а при уходе его не исчезла. Чтобы не зачахла под необходимой бюрократией. Чтобы постоянно появлялись новые энергичные люди и несли новые идеи, которые помогут развитию и процветанию. Чтобы в компании одновременно присутствовало творчество — и приверженность традициям, верность идеалам. Возможно ли это?

Оказывается, что да, и поможет в этом создание собственной корпоративной системы обучения.

В книге-исследовании Джимми Коллинза и Джерри Порраст «Построенные навечно», которую мы уже цитировали в первой главе, говорится, что «в отличие от многих религиозных сект или общественных движений, часто создаваемых вокруг харизматичного лидера, великие компании строят нечто наподобие культа вокруг своей идеологии». Организация корпоративного обучения — тот шаг, с которого нужно начинать строить свою идеологическую систему.

Именно поэтому Джек Уэлч придавал такое огромное значение созданию центра корпоративного обучения General Electric в Кротонвиле (см. воспоминания Уэлча «Мои годы в GE»). Уж кто-кто, а он понимал, что никакой сторонней организации нельзя доверить такие вещи, как ценности и корпоративные нормы, историю и традиции. Он осознавал, что корпоративное обучение — это развитие, будущее компании.

Опасно отдавать корпоративное обучение в чужие руки, особенно в руки людей, которые не понимают специфики бизнеса и традиций фирмы. Мы можем рассказать вам немало «страшилок», когда вполне профессиональные психологи из самых лучших побуждений убивали или на несколько лет выводили из строя известные компании. Увлеченные собственными идеями созидания, они гробили чужой успешный бизнес.

Этот момент важно запомнить — «тренеров» на отдельные предметы можно брать со стороны, но систему корпоративного обучения нужно создавать самим.

Создание корпоративного обучения — процесс непростой. Он не ограничивается только организацией внутреннего учебного центра, корпоративным дистанционным обучением или, скажем, проведением регулярных тренингов. Это педагогическая система, которая, как в «Государстве» Платона должна пронизывать всю жизнь члена корпорации. С момента его приема на работу, во время работы и даже в свободное время. Начиная от корпоративных легенд, своего особого языка и символов, наставников — и заканчивая пониманием и принятием корпоративных установок и норм.

**NB!** *Создавая корпоративную систему обучения, не нарушайте законов государства и человеческих.*

### ***Открыть учебный центр: насколько тяжело и сколько это стоит?***

В бюджете на открытие и функционирование учебного центра будут присутствовать следующие статьи расхода:

- Создание и открытие учебного центра.
- Лицензирование.
- Разработка программ обучения, выпуск обучающих пособий, методичек, презентаций и т. д.
- Создание обучающего сайта.
- Создание материально-технической базы.
- Поддержка и развитие учебного центра.
- Аренда.
- Оплата преподавателям и персоналу.
- Продвижение учебного центра.
- Добавление в лицензию новых профессий.
- Совершенствование материально-технической базы.
- Поддержка обучающего сайта.
- Создание и корректировка новых программ обучения.

Естественно, в этом списке не отражены многие «мелочи», а также совершенно не отражена «нематериальная часть» — ваше личное время и нервы.

Учебные центры организаций отличает несколько моментов. Во-первых, им часто бывает не нужна лицензия — ведь они не собираются брать за обучение деньги с собственного персонала, дилеров и партнеров. Так что этот пункт можно исключить. Но тогда прошедшие обучение будут получать на руки «фантики» вместо серьезных «корочек». Зато это удешевляет процесс.

Во-вторых, организации могут попытаться сэкономить на работе учебного центра, поручив неоплачиваемые допнагрузки и без того нагруженному персона-

лу. Ни о каких материально-технических базах, а тем более серьезных программах обучения речь тогда уже вестись не может. Создание корпоративного учебного центра из-за этого становится похожим на создание «корпоративного листка», который никто не читает, или «корпоративной пьянки», которая разобщает людей.

И наконец, организациям важно обращать внимание на такие важные элементы, как внедрение с помощью учебного центра собственной идеологии и норм. Это дополнительные усилия и финансовые затраты, которые необходимы.

Реально открыть и вывести на самоокупаемость серьезный учебный центр за период от 2–3 месяцев до 1 года.

***Практические занятия:***

- *Изучение вопросов, интересных слушателям курсов.*
- *Основные этапы организации учебного центра с подробным рассмотрением каждого этапа.*
- *Лицензирование.*
- *Привлечение инвесторов и партнеров.*
- *Изучение практических примеров создания успешных учебных центров.*
- *Алгоритм работы учебного Центра.*
- *Шаблоны основных документов.*
- *Алгоритмы создания и продвижения сайта учебного центра.*
- *На чем может заработать учебный центр.*
- *Развитие учебного центра.*
- *Тренинги.*

## ГЛАВА 4. СОЗДАНИЕ ЖУРНАЛА

Вы решили издавать журнал. Для того чтобы его первый номер не стал последним, а вы сумели избежать больших финансовых потерь, прочитайте эту главу. Здесь — наш личный опыт, наши ошибки и достижения.

### *Концепция журнала, или о чем нужно подумать заранее*

Журнал станет популярным, только если в нем есть потребность. Это может быть потребность определенной отрасли в специализированном источнике информации, например журнале для судостроительной отрасли. Или необходимость в отражении интересов некой группы людей, скажем, в издании для охотников на глухарей. Журнал делается для конкретных читателей, и вы должны знать о них как можно больше. Какого они пола, сколько им лет, каковы их доходы? Что им интересно? Где и как они отдыхают? Над чем они смеются? Какие персоны их интересуют? Какие товары они покупают? Какая информация им жизненно необходима?

Ответы на эти вопросы не стоит брать из головы (если, конечно, вы не собираетесь быть единственным читателем своего журнала). Потратьте время на то, чтобы поговорить со своей потенциальной аудиторией. Люди сами расскажут, что им нужно и каким должен быть журнал, а также на какую рекламу они готовы тратить деньги.

Чтобы выжить в конкурентной борьбе, журналу нужна своя «фишка», эксклюзив — то, чего нет у других. Разумеется, найти ее, не зная, что делают ваши коллеги, невозможно. Поэтому внимательно изучите журналы, тематика которых сходна с тем, о чем собираетесь писать вы. И если у них принципиально не печатают результатов сравнительного анализа товаров — значит, этим стоит заняться вам. Если конкуренты пишут чопорным языком с огромным количеством сложносочиненных и сложноподчиненных предложений — пишите коротко, ясно и по существу. Разумеется, все ваши удачные находки со временем начнут использовать и другие, поэтому важно не останавливаться в развитии и от номера к номеру придумывать новые оригинальные ходы, чтобы привлечь и удержать читателя.

Параллельно с поиском своей «фишки» определитесь с ответами на несколько важных вопросов:

*Будет ли журнал жить только за счет рекламы или финансирование будет осуществляться каким-либо другим способом?*

*Какого полиграфического качества должен быть журнал?*

*Каковы должны быть его объем и минимальный тираж?*

*С какой периодичностью он будет выходить?*

*За счет чего будет пополняться его содержательная сторона?* Только за счет редакции или за счет информации рекламодателей?

*Как вы его назовете?* Название журнала должно четко отражать его основную идею. Избегайте названий, которые ничего не говорят о содержании журнала.

### ***Регистрация журнала. Правовые аспекты***

Издание, не зарегистрированное как СМИ, также имеет право на жизнь. Его может издавать с любой периодичностью кто угодно — частное лицо, корпорация. Тираж такого издания не должен превышать 1000 экземпляров, и его нельзя продавать через розничную сеть.

Журнал, тираж которого превышает 1000 штук, должен иметь свидетельство о регистрации, номер которого указывается в каждом выпуске, редакцию и главного редактора, зарегистрированное название, тираж... В общем, все должно быть в соответствии с Законом Российской Федерации «О средствах массовой информации». Второй закон, определяющий деятельность вашего СМИ, — Федеральный закон «О рекламе».

### **Регистрация и перерегистрация журнала**

***Регистрация журнала осуществляется строго в соответствии с Законом о СМИ, статья 10 которого гласит:***

*«В заявлении о регистрации средства массовой информации должны быть указаны:*

- 1. сведения об учредителе (соучредителях), обусловленные требованиями настоящего Закона;*
- 2. название средства массовой информации;*
- 3. язык (языки);*
- 4. адрес редакции;*
- 5. форма периодического распространения массовой информации;*
- 6. предполагаемая территория распространения продукции;*
- 7. примерная тематика и (или) специализация;*
- 8. предлагаемые периодичность выпуска, максимальный объем средства массовой информации;*
- 9. источники финансирования;*
- 10. сведения о том, в отношении каких других средств массовой информации заявитель является учредителем, собственником, главным редактором (редакцией), издателем или распространителем.*



*Регистрация журнала — это самое простое дело из тех, которые вам предстоит сделать*

*К заявлению прилагается документ, удостоверяющий уплату государственной пошлины.*

*Предъявление иных требований при регистрации средства массовой информации запрещается».*

Название журнала необходимо проверить и зарегистрировать в Министерстве печати. Настоятельно рекомендуем не ограничиваться только этой регистрацией, а обратиться в патентную фирму, проверить и зарегистрировать название, логотип и слоган (если есть) журнала в Федеральном институте промышленной собственности по необходимым вам классам МКТУ (Международный классификатор товаров и услуг).

В дальнейшем вам надо будет строго соблюдать статью 11 Закона о СМИ и в определенных случаях писать уведомления или перерегистрировать издание:

**«Статья 11. Перерегистрация и уведомление**

*Смена учредителя, изменение состава соучредителей, а равно названия, языка, формы периодического распространения массовой информации, территории распространения его продукции допускается лишь при условии перерегистрации средства массовой информации.*

*Перерегистрация средств массовой информации осуществляется в том же порядке, что и их регистрация.*

*Перерегистрация средства массовой информации, деятельность которого прекращена судом, не допускается.*

*При изменении местонахождения редакции, периодичности выпуска и максимального объема средства массовой информации учредитель обязан в месячный срок письменно уведомить об этом регистрирующий орган».*

При регистрации определитесь, рекламный у вас журнал или информационный. Информационное издание платит меньший налог, но доля рекламы среди материалов номера не должна превышать 40%:

**«Статья 16. Реклама в периодических печатных изданиях**

*Размещение текста рекламы в периодических печатных изданиях, не специализирующихся на сообщениях и материалах рекламного характера, должно сопровождаться пометкой «реклама» или пометкой «на правах рекламы». Объем рекламы в таких изданиях должен составлять не более чем сорок процентов объема одного номера периодических печатных изданий. Требование о соблюдении указанного объема не распространяется на периодические печатные издания, которые зарегистрированы в качестве специализирующихся на сообщениях и материалах рекламного характера и на обложке и в выходных данных которых содержится информация о такой специализации».*

Корпоративные издания и вестники ассоциаций формально могут вообще не содержать рекламы, при этом там могут встречаться объявления, похожие на рекламные (оплаченные кем-то, похожим на рекламодателя).

### **Первый номер**

Перед выпуском первого номера необходимо не только решить все формальные и финансовые вопросы. Вы должны иметь четкий, но не громоздкий для восприятия план, где по месяцам будут расписаны все ваши расходы и планируемые доходы, где будет ясно, к какому времени вы выйдете на нулевую рентабельность и с какого момента журнал начнет приносить прибыль. Учтите свои первоначальные расходы (в том числе регистрация, покупка необходимой техники, создание сайта и т. д.), постоянные затраты (аренда, зарплата и гонорары, печать журна-



***Вовремя проявленная принципиальность  
позволит вам заработать гораздо больше***

ла, почтовая рассылка журнала, обслуживание техники, поддержка сайта и т. д.) и возможные доходы (реклама или иные источники финансирования).

Если вы не хотите ограничиться единственным выпуском, но при этом ваш журнал не имеет серьезной финансовой подпитки от корпораций и госучреждений и рассчитан только на рекламу как на основной источник финансирования и развития, то до выхода первого номера необходимо:

Во-первых, провести работу с потенциальными рекламодателями — презентации, четкие предложения, в том числе о бесплатной рекламе или рекламе по себестоимости.

Во-вторых, нужны средства на выпуск минимум 2–3 номеров, а также редакционный портфель (запас материалов) на те же 2–3 номера.

Наконец, следует продумать систему распространения среди целевой аудитории и подготовить планы (графики выхода и распространения, план статей и обзоров) минимум на ближайшие полгода.

Еще одно небольшое примечание относительно финансовой стороны — необходимо заранее продумать способы уменьшения затрат. Например, корпоратив-



ные издания всегда могут найти официальные «лазейки» для уменьшения затратной части.

### **Подготовка рекламодателей и агентств**

Глупо начинать работу, не имея связей в компаниях (потенциальных рекламодателях) и рекламных агентствах. Но даже для «своих людей» важно подготовить пресс-релизы о возникновении журнала, готовые презентации, сайт с информацией о журнале, собрать отзывы авторитетных людей. Ведь вашим «агентам влияния» придется объяснять своим боссам, «почему мы тратим деньги на новое никому не известное издание». Естественно, нужно предусмотреть возможность для знаковых рекламодателей разместить рекламу на льготных условиях (или вообще бесплатно).

Нужен сайт — он подтверждает серьезность намерений, содержит подробные сведения об издании, к нему и дальше будут обращаться как к «виртуальному менеджеру» журнала, сайт будет приносить вам все новых и новых подписчиков.

Для крупных агентств должна быть подготовлена информация, с помощью которой они смогут презентовать журнал своим клиентам: списки значимых подписчиков и известных рекламодателей, целевая аудитория журнала, тираж и область его распространения.

Проведите презентацию и хотя бы минимальную рекламную кампанию — о нем должны узнать рекламодатели и ваши будущие читатели. Хорошим способом продвижения будет предоставление эксклюзивных информационных материалов тематическим сайтам и журналам с обязательной ссылкой на источник — ваше издание. Да и само появление нового издания может быть интересным информационным поводом для новостных ресурсов и лояльно настроенных СМИ.

### **Алгоритм работы. Действующие лица и исполнители**

Естественно, что перед началом работы над первым номером нужно продумать алгоритм работы от «А до Я» и расписать основные функции сотрудников. Для этого нужно ответить на следующие вопросы:

*Кто будет работать с рекламодателями, общаться с ними, выписывать счета и высылать договоры?*

*Какие условия и кому будут предлагаться, какие информационные материалы вы дадите в качестве бонусов?*

*Каковы технические требования к журналу?*

*Кто координирует работу над журналом?*

*Кто собирает исходные материалы, пишет статьи, делает иллюстрации и фотографии, кто редактирует материалы и осуществляет корректуру?*

*Кто верстает журнал?*

*Где печатается издание?*

*Как оно распространяется?*

*Каковы условия перепечатки материалов журнала?*

Необходимо подготовить шаблоны документов, например, взяв за образец те, что приведены в приложении к этой главе.

### **При выходе первого номера не забудьте!**

Согласно статье 27 Закона Российской Федерации «О средствах массовой информации», в номере необходимо указать выходные данные:

1. *название издания;*
2. *учредитель (соучредители);*
3. *фамилия, инициалы главного редактора;*
4. *порядковый номер выпуска и дата его выхода в свет, а для газет — также время подписания в печать (установленное по графику и фактическое);*
5. *индекс — для изданий, распространяемых через предприятия связи;*
6. *тираж;*
7. *цена, либо пометка «Свободная цена», либо пометка «Бесплатно»;*
8. *адреса редакции, издателя, типографии.*

*Сообщения и материалы информационного агентства должны сопровождаться его названием.*

*Если средство массовой информации не освобождено от регистрации, то в выходных данных указывается также зарегистрировавший его орган и регистрационный номер.*

### **Основные виды работ по журналу**

#### ***Вот основные этапы подготовки выхода журнала:***

1. сбор рекламы, подготовка запланированных редакционных статей (могут составлять и 100% информации, если рекламодатель не дает информационных материалов), сбор информационных материалов от рекламодателей;
2. редактура (техническая, литературная, «политическая» — не обидеть нужных людей и фирмы) и корректура;
3. верстка журнала;
4. утверждение журнала у главного редактора для передачи в типографию;
5. печать журнала (параллельно печать приложений и других вложений в журнал);
6. распространение (параллельно закрытие официальных документов по журналу);
7. выдача оплаты основным участникам (авторские гонорары платятся по мере приема материалов).

#### ***Редакция журнала***

*Редакция может быть и большим коллективом, и состоять из одного человека — в зависимости от задач. Многие издания для сокращения расходов*



*Вам предстоит работать с десятками непризнанных гениев и постоянно выжимать из текстов воду*

*прибегают к аутсорсингу, поручая основные виды работ удаленным исполнителям. Учитывая тот факт, что стоимость услуг в Москве гораздо выше, чем во многих регионах России, это очень выгодно, но требует четко прописанных алгоритмов работ и удвоенного контроля.*

Обязательным лицом должен быть главный редактор. Статья 19 Закона о СМИ говорит:

*«Редакцией руководит главный редактор, который осуществляет свои полномочия на основе настоящего Закона, устава редакции, договора между учредителем и редакцией (главным редактором). Главный редактор представляет редакцию в отношениях с учредителем, издателем, распространителем, гражданами, объединениями граждан, предприятиями, учреждениями, организациями, государственными органами, а также в суде. Он несет ответственность за выполнение требований, предъявляемых к деятельности средства массовой информации настоящим Законом и другими законодательными актами Российской Федерации».*

Словом, главный редактор отвечает за все — за политику, в том числе и внешнюю, журнала, наем сотрудников редакции, это единственный человек, который знает всю цепочку. Он также может быть и бухгалтером.



*Окруженный толпой из авторов, верстальщиков, корректоров, финансистов и др., главный редактор должен думать о стратегии развития журнала*

#### **Другие сотрудники журнала:**

*Авторы* — пишут статьи. Тут советуем не только искать, но и растить профессионалов. Желательно, чтобы было минимум 2–3 постоянных автора, которых стоит обучить по теме журнала в профессиональных учебных центрах.

*Технический редактор* — читает технические статьи на предмет их пригодности к публикации.

*Выпускающий редактор* — занимается всеми техническими согласованиями между всеми службами: бухгалтерией, редакцией, рекламодателями. Этот человек знает, как будет выглядеть журнал, сколько в нем будет рекламы, в курсе тематических и годовых планов, договоров, обязательств и т. д. и т. п.

А также: *литературный редактор, переводчик, художник, фотограф, корректор, верстальщик, рекламные агенты.*

#### **Печать журнала**

*Цифровые технологии значительно облегчили процесс полиграфической печати. И все-таки поручать тиражирование издания следует только проверенным, хорошо зарекомендовавшим себя типографиям, оснащенным по последнему слову техники. Чем современнее оборудование, тем меньше зависи-*

*мость от человеческого фактора. Конечно, и на старой технике можно получить достойное качество, но вероятность этого, во-первых, не так велика, а во-вторых, находится в сильной зависимости от настроения мастера, погодных условий и т. п.*

Ну и, конечно, следует выбирать ту типографию, работа с которой не создает вам дополнительных проблем, ищите предприятие, где заинтересованы в работе с вами. Чем меньше вы будете бегать за исполнителем, чем больше реверансов он будет делать в вашу сторону (доставка, информирование, выдерживание сроков, кредит), тем лучше. Старайтесь производить окончательные расчеты с печатниками после приемки журнала и жестко оговорите в договоре, за что и на сколько вы будете штрафовать типографию в случае нарушений.

Для упрощения выбора типографии составьте табличку, где для каждого известного вам полиграфического предприятия будут указаны:

- название типографии;
- место расположения (Москва, Тула и т. д.);
- адрес;
- телефон;
- e-mail;
- примеры выполненных работ;
- контактное лицо;
- условия на конкретный заказ (со всеми налогами и нюансами, в пересчете на единую валюту — российский рубль);
- время выполнения заказа;
- кто рекомендовал.

### ***Распространение журнала***

*Распространять журнал можно, рассылая занесенным в базу данных подписчикам, раздавая на различных мероприятиях (например, выставках), через рекламодателей, в точках, где есть целевая аудитория (магазины, электрички, тематические семинары). Возможно распространение по платной подписке.*

Пользуясь услугами почты, надо иметь в виду, что любые вложения в журнал — если речь идет о рассылке по официальным тарифам — очень значительно увеличивают стоимость услуги.

Другой способ экономии средств — вести постоянный учет по распространению, проверять актуальность базы подписчиков. При отправке через рекламодателей лучше создавать небольшой дефицит, чтобы журнал не сваливали, словно бесплатные газеты, у подъездов и не использовали для заворачивания сельди или бутербродов.



*На что только не пойдешь, чтобы отыскать  
пару новых идей для своего журнала*

### **Развитие журнала**

*Развитие журнала — это, прежде всего, завоевание уважения читателей и рекламодателей. Делать это надо качеством материалов и принципиальностью.*

Необходимы новые рубрики, новые авторы, новые идеи. Как пишут авторы книги «Мудрая идея» С. Ривкин и Ф. Сейтель: «Дамы и господа, вы будете шокированы, однако заимствовать чужую идею — абсолютно нормально. Вся гениальность заключается в том, как применить ее к решению своей задачи».

Действительно, идеи новых разделов для вашего журнала лежат рядом, надо просто их подобрать и правильно использовать. Так, в выпускаемом нами журнале изначально были в основном технические статьи. Мы стали листать глянцевого издания и читать биографии великих людей — так возникла рубрика «Бизнес в лицах». Мы вспомнили, как нам во время работы менеджерами по продажам не хватало объективных данных по регионам — так появилась рубрика «Региональные рынки». В отрасли дефицит кадров — так появилась рубрика «Учебный центр» и спецвыпуски «Менеджеру», «Монтажнику», «Проектировщику». Слушая радиостанции «Эхо Москвы» и «Серебряный дождь», мы вспомнили о климатических брендах. И, естественно, возобновили тематические обзоры, вовлекая в них самих рекламодателей, причем бесплатно, — кому же не захочется, чтобы твоя фотография и экспертное мнение появились на страницах журнала. Мы начали переводить мировые новости из иностранных изданий, получив официальное

разрешение. Таким образом у нас появился постоянный источник качественной информации, а мы получили дополнительную известность, давая за рубеж свои новости о России.

Однако мы ни разу не поступились принципами. Нашими основными правилами в работе с текстами стали краткость, лаконичность, отсутствие сложных для восприятия предложений. Текстам «с водой» мы объявили священную войну.

Нашим другом в войне стал академик Лихачев, чьи требования к языку научной речи мы высылали в качестве пособия для рекламодателей и авторов. Кроме того, мы подготовили статью, целиком посвященную типовым ошибкам, и разослали ее нашим рекламодателям.

У нас всегда есть тематические планы как минимум на полгода вперед. Мы не отказываемся от помощи в подготовке макетов и написании статей, но всегда жестко требуем выполнения сроков и наличия исходной информации. Для удобства мы сделали большой обменник, где рекламодатели могут в любой момент разместить файлы большого объема и скачать сверстанные материалы для согласования с руководством.

Главным нашим принципом в отношении и к рекламодателям, и к читателям было оперативно реагировать на любой каприз, но никогда «не прогибаться» ради сиюминутной выгоды. Мы воспитывали уважение к редакции — ведь тому, кого уважаешь, и заплатишь гораздо больше. Но деньги никогда не были главным в нашей работе.

### **О корпоративных изданиях**

*Корпоративные журналы очень уязвимы. Обычно их мало кто читает, для них сложно стабильно добывать действительно интересную информацию. Чтобы такое издание реально работало, у корпорации должна быть действительно мощная идеология, которую поддерживает большинство и которая подкрепляется другими мероприятиями (тренингами, корпоративами, обучением с наставниками, соревнованиями между отделами). Тогда издание может быть интересно людям, работающим в корпорации. Не наоборот — создать корпоративную идеологию только при помощи вестника, бюллетеня невозможно. Если есть такие планы — лучше сразу отказаться.*

Кажется, что издавать такой журнал или газету — одно удовольствие, нет проблем с источниками финансирования. Но корпоративные издания часто глохнут именно потому, что некому давать информацию, жалко денег на авторов (они же в штате!), а бесплатная обязаловка мало кому интересна. И потому корпоративные издания, созданные только ради удовлетворения каприза босса, заранее обречены.

### **Сайт журнала**

*Сайт журнала не просто желателен, он — необходим. Он выполняет функции менеджера, увеличивая количество читателей и рекламодателей. На сайте должны быть ответы на все их обычные вопросы. А именно — гра-*



*Наконец-то долгожданный отдых!!!*

*фик выхода журнала, план тематических статей, технические требования, требования к написанию информационных материалов, прайс-лист и бонусная политика, как распространяется журнал, как на него подписаться. Не забывайте отвечать на вновь поступающие вопросы. Если вы решились сделать «Форум» — нужен специальный человек, который будет его вести.*

На сайте журнала обязательно должны быть материалы свежего номера — тогда во многих новостных лентах его выход будет отмечаться как событие.

Ну и конечно, все номера должны быть организованы в электронный архив. Чем больше страниц у сайта, чем больше «контента», — тем больше целевых посетителей узнают о вашем издании и станут его читателями и рекламодателями. В организации архива главное — умело сочетать потребности читателей и потребности поисковых систем. Мы, например, каждую статью с помощью специального движка журнала «раскидывали» по нескольким рубрикам разного типа: тематическому, по авторам, фирмам, разделам журнала.

Каждое название подрубрики выбиралось исходя из реальных потребностей человека, количества запросов в поисковой машине и нормальной человеческой логики (найдут ли нас именно наши читатели по этому поисковому запросу).



Не забудьте разместить четкие правила использования материалов журнала с указанием правильных ссылок (лучше текстовых) — тогда ваш сайт серьезно поднимется в результатах поиска на Яндексе, Рамблере, Апорте, Гугле.

Но все же чаще думайте о читателях, чем о поисковых машинах!

### ***Вот, собственно, и все***

Конечно, мы рассказали далеко не обо всем, что связано с изданием журнала. Но мы надеемся, что хотя бы немного помогли вам разобраться с принципами создания собственного СМИ.

#### ***Практические занятия:***

- *Изучение вопросов, интересных слушателям курсов.*
- *Основные этапы организации журнала с подробным рассмотрением каждого этапа.*
- *Алгоритм работы журнала на примере создания номера.*
- *Шаблоны основных документов.*
- *Инструкции для персонала.*
- *Поиск и работа с информацией.*
- *Работа с авторами. Требования к языку (Дмитрий Сергеевич Лихачев, Джек Траут).*
- *Эффективный сайт журнала — создание, продвижение.*
- *Особенности создания электронных журналов.*
- *Тренинги.*

## ГЛАВА 5. СОЗДАНИЕ БИЗНЕС-АССОЦИАЦИИ

Создание ассоциации — шаг, о котором стоит задуматься фирмам, заинтересованным в развитии своей отрасли и стремящимся к лидерству в бизнесе. Ассоциация будет полезным инструментом и для тех, кто занимается организацией выставок, разработкой отраслевых норм и другими проектами, в которых участвует большое количество компаний.

В этой главе мы постараемся рассказать об основных этапах организации ассоциации, ответить на наиболее часто возникающие вопросы и помочь избежать распространенных ошибок.

### *Что ассоциация дает бизнесу*

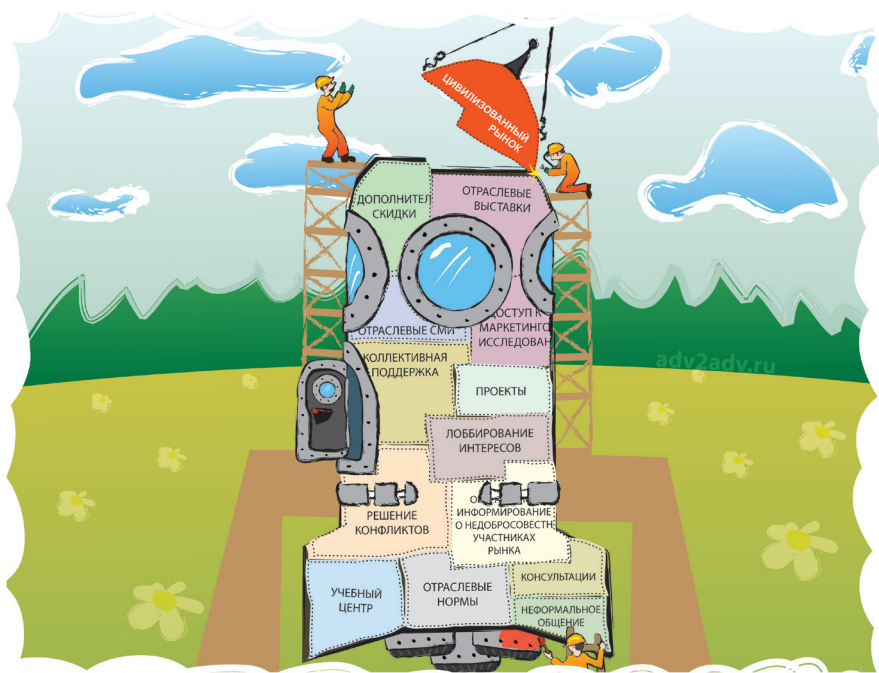
Бизнес-ассоциации — один из примеров объединения людей для достижения общей цели на основе общего интереса. В древности это были торговые караваны, античные союзы ремесленников, средневековые цеха, гильдии и корпорации. Сегодня бизнес-ассоциации — это торговые палаты, торгово-промышленные группы, профессиональные объединения, федерации производителей, ассоциации представителей малого и среднего бизнеса и прочие подобные организации.

Их появление говорит о зрелости той или иной сферы бизнеса. Это означает, что ее представители воспринимают друг друга не только как конкурентов, но и как коллег, и осознают наличие общих целей и интересов, защищать которые проще сообща.

Ассоциация — своего рода «церковь» отрасли, объединяющая предпринимателей в нечто большее, чем просто группа бизнесменов. Она становится проводником идей, придающих существованию бизнеса высший смысл (или видимость этого смысла — что тоже неплохо).

И конечно же это площадка для общения, обмена мнениями, замыслами и новостями.

Кроме того, ассоциация занимается разработкой и реализацией проектов, объединяющих, цементирующих бизнес, определяющих и поддерживающих его идеологию: отраслевое издание, выставка, учебный центр, создание отраслевых нормативов и т. п. (на этом направлении деятельности мы остановимся подробнее чуть ниже).



***Ассоциация дает компаниям-членам неоспоримые преимущества перед другими участниками рынка***

Ассоциация выступает координирующей и направляющей силой, берущей на себя контакты с государственными структурами, следящей за стабильностью и безопасностью бизнеса, а также формирующей его имидж в глазах общества.

Но бизнес — слишком общее понятие, и потому говоря о нем, сложно избежать общих фраз. Разговор будет более предметным, если перейти к тому, что дает участие в ассоциации отдельно взятым компаниям или предпринимателям.

***Что ассоциация дает ее участникам***

Вступая в ассоциацию, кандидаты рассчитывают получить и «политическую» выгоду (например, зарекомендовать себя на рынке цивилизованным игроком), и возможность «кулуарного» решения определенных вопросов, лоббирования собственных интересов. И, конечно, выиграть в финансовом отношении — за счет экономии расходов на участие в ее проектах (льготные расценки на участие в выставке и размещении рекламных материалов на сайтах и печатных изданиях ассоциации, бесплатный доступ к информационным ресурсам и т. д.).

Объединившись, предприятия, особенно мелкие, становятся способны делать то, на что в одиночку у них не хватило бы ни сил, ни средств. Важно и то, что,



*Главное — достичь всесторонней поддержки проектов членами ассоциации*

вводя общие для бизнеса «правила игры», создавая отраслевые стандарты, ассоциация в первую очередь будет учитывать интересы своих членов.

Вот лишь часть преимуществ, на которые они могут рассчитывать:

- Создание для членов ассоциации проектов (отраслевой журнал, выставка, учебный центр и т. д.).
- Лоббирование интересов членов ассоциации.
- Содействие и коллективная поддержка ассоциации при работе с клиентами, фискальными органами и третьими фирмами.
- Возможность напрямую или через исполнительные органы ассоциации разрешать споры и конфликты с партнерами и между собой.
- Оперативное получение информации о недобросовестных участниках рынка.
- Поддержка при участии в тендерах, посреднические услуги при выходе на партнеров и госструктуры.
- Поддержка в переговорах с зарубежными партнерами.
- Консультации по проблемам бизнеса, рекламной деятельности, юридическим и прочим вопросам.
- Содействие в подготовке персонала.

- Доступ к результатам маркетинговых исследований рынка и объективная информация о его участниках.
- Рекламно-информационная поддержка.
- Дополнительные скидки на товары и услуги, предоставляемые членами ассоциации.
- Преференции и льготы по товарным кредитам и платежам в отношениях с членами ассоциации.
- Использование имиджа ассоциации.

Большинство этих преимуществ — результат совместной работы членов ассоциации над реализацией ее проектов. Сообща поработав над ними, участники бизнес-сообщества имеют полное право воспользоваться плодами своего труда.

### *Что создание ассоциации дает организаторам*

Разумеется, было бы странно, если, создавая такую полезную для всех вещь, как бизнес-ассоциация, ее организатор не думал бы о собственной выгоде. «Возможно, меня даже наградят. Посмертно», — рассуждения в духе бескорыстного Семен Семеныча Горбункова деловому человеку не к лицу. Какова же та «морковка», ради которой стоит «впрягаться» и тащить на себе нелегкий груз организаторской работы?

Во-первых, это **ресурсы**. Ассоциация позволяет аккумулировать объем людских и финансовых ресурсов, не сопоставимый с возможностями одной компании, и дает возможность решать вопросы, ранее казавшиеся принципиально неразрешимыми. Это чем-то сродни реализации детской мечты «стать волшебником» и воплощать в жизнь желания огромного количества людей. Конечно, ассоциация — не волшебная палочка, но с ее помощью тоже можно многое сотворить.

Во-вторых, **возможность развития собственного проекта**. Если «центр кристаллизации» бизнес-сообщества не предприятие, а проект: сайт, журнал, выставка, учебный центр, маркетинговое агентство, информационная сеть и т. д., — для его развития открываются самые фантастические перспективы. Для выставки ассоциация может стать аналогом совета экспонентов (собственно, с создания такого совета может и начаться организация ассоциации), для журнала сообщество станет постоянным источником информационного наполнения и одновременно финансирования, информационная сеть получит гигантскую клиентскую базу, проект по разработке отраслевых стандартов — большое количество экспертов. Вариантов может быть много.

В-третьих, **благоприятные условия для собственной компании**. Если организатор ассоциации — владелец или руководитель предприятия, то он получает возможность создать для своей деятельности самые благоприятные условия. Главное — чтобы этими преимуществами он не входил в противоречие с уставными документами ассоциации и интересами ее членов.



*В России ассоциации пока еще не играют такой значимой общественной роли, как в других цивилизованных странах. Но процесс стремительно развивается в этом направлении*

Наконец, это *источник дохода и карьерные возможности*. При разумном ведении дел ассоциация может стать постоянным источником дохода. Он складывается из двух составляющих — членских взносов и доли от реализации различных проектов.

Само собой, человек, ставший инициатором создания ассоциации, вовсе не обязательно все время будет находиться у ее руля. Но и остаться без работы ему тоже не грозит: ведь он, пожалуй, самый осведомленный о положении дел в отрасли человек. Более того, не только он все и всех знает, но и его знают все. Последнее, правда, пойдет на пользу только тому, кто за время руководства ассоциацией не был замечен в чем-то предосудительном (например, не пожертвовал общественным — в пользу исключительно личного).

### ***Зарубежные ассоциации — особенности и полномочия***

В разных регионах мира деятельность и методы работы бизнес-ассоциаций отличаются друг от друга. В странах с централизованной плановой экономикой и государственным контролем они выполняют чисто общественные функции. Там же, где экономика основана на рыночных отношениях, ассоциации играют важную роль в распределении инвестиций, участвуют в принятии решений, затрагивающих интересы бизнеса. В странах со «смешанным» типом экономики бизнес-ассоциации, профессиональные объединения и группы, сотрудничая с правительством, разрабатывают программы и оказывают поддержку общественной политике, направленной на развитие экономики. Кроме того, их деятельность приносит общественно полезные результаты в таких областях, как профессиональная этика, экономические исследования, статистика и информационное обеспечение.

## США

О важности роли, которую ассоциации играют в общественной жизни зарубежных стран, и об их силе свидетельствуют, в частности, данные Американского общества управляющих ассоциациями (ASAE), согласно которым:

- на сегодняшний день в США насчитывается 147 000 разнообразных ассоциаций, представляющих практически каждую профессию, отрасль, хобби, интерес и т. д.;
- девять из десяти взрослых американцев принадлежат хотя бы к одной ассоциации, а один из четырех — к четырем и более ассоциациям;
- ежегодно в США возникает около 1000 новых ассоциаций;
- численность наемного персонала ассоциаций США составляет 295 000 человек;
- американские ассоциации ежегодно тратят 5,6 миллиарда долларов на печатные издания и публикации (из них 3,2 миллиарда долларов — только на печатную продукцию); практически все ассоциации (95 %) выпускают периодические издания, 39 % ассоциаций издают книги;
- 2,2 миллиарда долларов ассоциации ежегодно тратят на технологию;
- 95 % ассоциаций предлагают своим членам собственные образовательные программы;
- 71 % ассоциаций проводят отраслевые исследования или занимаются сбором статистических данных. Статистические данные, которыми располагают ассоциации, часто являются уникальными и не могут быть получены из других источников, поэтому и бизнес, и правительство весьма заинтересованы в них.

Американское общество управляющих торгово-промышленными ассоциациями (АТАЕ) было организовано в г. Леноксе, штат Массачусетс, в 1920 г. как общество руководителей бизнес-ассоциаций. В 1956 г. название сменили на Американское общество управляющих ассоциациями (ASAE). Первый съезд общества собрал 68 участников, 58 из которых стали уставными членами. Здесь обсуждались вопросы взаимоотношения с государством, финансирования ассоциаций, методики управления и правовые аспекты ассоциаций. Изначально ASAE ставило перед собой задачу «обеспечить удобный обмен идеями между управляющими ассоциациями и совершенствовать методики управления в той их части, которая относится к ассоциациям бизнесменов». Устав и правила внутреннего распорядка ASAE менялись несколько раз, но основной дух этого общества остался неизменным. В настоящее время ASAE, расположенное в г. Вашингтоне, представляет собой профессиональное общество. В своей деятельности оно подчеркивает роль этики и социальной ответственности, сертифицирует тех, кто отвечает требованиям стандартов и поддерживает на должном уровне сумму знаний об управлении ассоциациями.

## Европа

В Европе объединения предпринимателей служат связующим звеном между бизнесом и властью.

**В Германии** большинство предпринимателей, их союзов и ассоциаций объединяют Федеральный союз германской промышленности (ФСГП) и Объединение немецких торгово-промышленных палат (ОНТПП). ФСГП принимает участие в выработке внутренней и внешней экономической политики правительства. Его комитеты и рабочие группы осуществляют лоббирование интересов своих членов при принятии всех важных экономических решений.

Представители ФСГП — постоянные члены различных консультативных органов в министерствах экономики, финансов, обороны и т. д. Их позиция учитывается при выработке экономической стратегии правительства. Президент Союза на регулярных встречах с федеральным канцлером Германии излагает свое видение тех или иных экономических проблем.

Объединение немецких торгово-промышленных палат — самоуправляемая организация, представляющая общие интересы частных предприятий в пределах своего региона.

На федеральном уровне ОНТПП оказывает влияние на экономическую политику правительства страны, в том числе в вопросах, связанных с развитием ЕС или участием в международных переговорах.

**В Австрии** все отраслевые союзы взаимодействуют с властными структурами только через палату экономики. Ее членами являются все индивидуальные предприниматели и юридические лица, за исключением представителей «свободных профессий» и сельхозпроизводителей.

**В Турции** отношения союзов и государства не регламентируются законом. Взаимодействие союзов предпринимателей и торговых палат с органами власти заключается в решении стоящих перед предпринимателями проблем, а также проведении дискуссий по развитию экономики или же отдельной отрасли.

Большую роль в регулировании процессов экономического развития в своих странах играют Федерация шведских промышленников, Торгово-промышленный союз Швейцарии, Конфедерация британской промышленности, насчитывающая свыше 200 мелких профессиональных объединений и ассоциаций, Объединение нидерландских промышленных предприятий и ряд других национальных объединений производителей.

## *Опыт создания ассоциаций в России*

### История

Стремление к объединению фабрикантов и заводчиков, торговцев, предпринимателей, технической интеллигенции, банкиров и всех, кто принимал на себя заботу о создаваемых и действующих производствах, появилось в России одновременно с ростом промышленного производства и зарождением капитализма.



Оно было вызвано необходимостью координации деятельности, объединением усилий по защите отечественных интересов и выработке общих правил хозяйствования. К началу XX века в России насчитывалось более 150 предпринимательских организаций.

Затем в истории нашей страны наступил период, когда частное предпринимательство, мягко говоря, не поощрялось. А за неимением бизнеса не было необходимости и в бизнес-ассоциациях. Но стоило российской экономике вернуться к рыночным принципам, как стали появляться и объединения предпринимателей.

### Современное состояние

На момент написания пособия в базе данных сайта «Российские объединения предпринимателей» <http://www.smb-support.ru> содержалась информация о 410 бизнес-ассоциациях из 89 регионов России.

К сожалению, российские промышленные объединения пока еще сильно отличаются от собратьев в развитых странах и мало влияют на экономическую политику государства. Среди причин такого положения и низкое развитие гражданского общества, и пробелы в законодательстве. В законах «О некоммерческих организациях», «Об общественных объединениях», Гражданском кодексе вообще не упоминаются предпринимательские объединения. В результате они существуют в разных организационно-правовых формах: от общественных организаций до коммерческих структур, называемых «союз», «ассоциация» и пр. Кроме того, несмотря на заявление Президента России Д. А. Медведева о безусловной поддержке бизнес-ассоциаций как инструмента развития предпринимательства, чиновничество на местах по-прежнему продолжает демонстрировать абсолютную незаинтересованность в их создании. Разумеется, мешают развитию и недостаток финансовых ресурсов, и тесная связь многих предпринимательских объединений с политическими структурами, что лишает их самостоятельности, а также сильная привязанность практически всех российских союзов к своим лидерам, что препятствует эффективному лоббированию интересов отрасли.

### Перспективы

- ***Участие в разработке планов развития муниципальных образований***

Один из путей изменения ситуации — активное участие бизнес-ассоциаций в разработке и реализации стратегических планов социально-экономического развития муниципальных образований. Органы местного самоуправления должны принять и организовать их выполнение в соответствии со статьей 17 часть 1 пункт 6 Закона РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

- ***Разработка «кодексов этики» и «профессиональных стандартов»***

Инструментом защиты рынка от непрофессионального и недобросовестного поведения партнеров и конкурентов может стать разработка бизнес-ассоциациями так называемых «кодексов этики» и «профессиональных стандартов».

Кодексы этики и иные аналогичные документы в основном определяют этическую сторону поведения. Профессиональные стандарты призваны обеспечить высокое качество предоставляемых услуг и снижение рисков при проведении коммерческих операций. Как правило, они создаются на основе международных и российских стандартов профессиональной деятельности, определяют ответственность за нарушение установленных требований и механизм контроля их выполнения.

Примерами таких документов являются кодексы этики, принятые Российской гильдией риелторов (РГР), Ассоциацией профессионалов рынка недвижимости г. Санкт-Петербурга и Купеческим клубом г. Санкт-Петербурга, а также стандарты, регулирующие отношения членов региональной ассоциации «Пермская лига риелторов и оценщиков», Нижегородской гильдии профессиональных консультантов и др.

- ***Помощь промышленным союзам и ассоциациям со стороны Торгово-промышленной палаты РФ***

Большую роль по выводу российских промышленных союзов на новый уровень может сыграть Торгово-промышленная палата РФ. Эта структура имеет большой опыт работы с отечественными предприятиями, а также развитую региональную сеть в России и зарубежные представительства. С ней активно сотрудничают предприятия разных масштабов и форм собственности. Большинство отраслевых союзов и ассоциаций уже имеет немалый опыт работы в рамках Совета руководителей отраслевых объединений и профильных комитетов ТПП. Таким образом, Торгово-промышленная палата способна сегодня оказать практическую помощь отечественным промышленным союзам и ассоциациям.

***Создание ассоциации — с чего начать?***

Создание ассоциации начинается в момент, когда среди участников бизнес-сообщества, осознающих необходимость координировать совместные усилия, появляется инициатор будущего союза с консолидирующей идеей. Ею могут быть и переговоры о согласованной ценовой политике, и создание общих стандартов деятельности — главное, найти действительно важный для отрасли вопрос. Иначе просто не получится собрать коллег для его обсуждения.

Пообщавшись друг с другом, найдя удовлетворяющее всех решение, предприниматели увидят все преимущества совместной работы. Со временем такой подход станет постоянной практикой... Все, начало ассоциации положено, остается только закрепить факт ее создания юридически.

## Правовые формы ассоциаций

С точки зрения права, бизнес-ассоциация — это юридически оформленная некоммерческая организация. Их деятельность регулируется Гражданским кодексом России, Федеральным законом «О некоммерческих организациях», а также другими законодательными актами.

Закон предусматривает следующие формы некоммерческих организаций:

- общественное объединение,
- некоммерческое партнерство,
- автономная некоммерческая организация,
- фонд,
- ассоциация (союз),
- учреждение,
- потребительский кооператив.

Из этого списка для создания бизнес-ассоциации подходят лишь три правовые формы:

### *Общественная организация.*

Создается для совместной деятельности по защите общих интересов и достижения уставных целей членов организации. Высший руководящий орган — съезд (конференция) или общее собрание, которым избирается структура, осуществляющая постоянное руководство.

### *Ассоциация (союз).*

Создается путем объединения коммерческих или некоммерческих организаций для координации их деятельности, представления и защиты общих имущественных интересов.

Высший орган управления — общее собрание членов, которое образует постоянно действующий исполнительный орган.

Вести предпринимательскую деятельность ассоциация может, только преобразовавшись в хозяйственное общество или товарищество, в порядке, предусмотренном Гражданским кодексом РФ, или создав хозяйственное общество специально для этого.

### *Некоммерческое партнерство.*

Учреждается гражданами и юридическими лицами. Некоммерческое партнерство вправе осуществлять предпринимательскую деятельность, если та служит достижению целей, ради которых оно создано. Это может быть производство товаров и услуг, приобретение и реализация ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав, участие в хозяйственных обществах и товариществах.

Выбирая правовую форму для будущей бизнес-ассоциации, учредители должны четко представлять себе, чем они планируют заниматься. Будет ли их организация вести предпринимательскую деятельность? Если да, то форма «ассоциация (союз)», скорее всего, не подойдет. Планируется ли в будущем получение статуса

саморегулируемой организации (о том, что это такое, будет рассказано ниже)? Тогда единственный вариант — некоммерческое партнерство.

Практика показывает, что иногда в уставе правовая форма не уточняется, в этом качестве указывается просто «некоммерческая организация». Тем не менее все основные аспекты (добровольность членства, имущественные и иные права и обязанности участников) расписываются согласно одной из описанных в законе правовых форм.

Мы все-таки рекомендуем указать правовую форму явно.

Важно помнить, что название организации вовсе не обязательно соответствует ее правовой форме. Например, с юридической точки зрения Ассоциация инженеров по отоплению, вентиляции, кондиционированию воздуха (АВОК) — некоммерческое партнерство. Вывеску со словом «Ассоциация» может носить организация, вовсе не являющаяся некоммерческой. Более того, этой организации может не существовать вовсе, как, например, мифической Ассоциации стоматологов, на авторитет которой ссылаются многочисленные рекламные ролики.

### Документы для создания ассоциации

Для регистрации некоммерческой организации необходимо представить в органы Министерства юстиции РФ следующие документы (образцы некоторых из них приведены в приложении к главе):

1. заявление,
2. устав объединения в 2 экземплярах,
3. сведения об учредителях,
4. список членов руководящего органа,
5. квитанция об уплате регистрационного сбора,
6. протокол учредительного собрания,
7. справка о юридическом адресе.

После получения свидетельства о регистрации нужно совершить еще ряд действий:

- Встать на налоговый учет (получить свидетельство о присвоении ИНН).
- Получить справку о присвоении кодов ОКВЭД.
- Получить выписку из Единого государственного реестра юридических лиц.
- Получить соответствующие документы из Пенсионного фонда, фондов обязательного медицинского и социального страхования.
- Изготовить печать.
- Открыть расчетный счет и уведомить об этом инспекцию федеральной налоговой службы.

Регистрация юридического лица — дело не очень простое, но, к счастью, сейчас есть масса фирм, готовых взять все хлопоты на себя.

Кроме того, будет весьма полезно создать и зарегистрировать собственный знак. Кроме того, помимо обязательных документов организация может принять

и другие. Например, декларацию, в которой будут четко сформулированы цели и задачи создания ассоциации.

### **Структура ассоциации (варианты)**

Все разнообразие форм и схем управления деятельностью предпринимательских объединений можно свести к трем основным типам:

#### ***Ассоциация, управляемая добровольцами***

Эта модель способствует активному участию в деятельности ассоциации всех ее членов. При этом руководство прекрасно осведомлено об их потребностях и стремится максимально их удовлетворить.

Недостатки схемы: длительный процесс принятия решения, отсутствие организационного контроля, частая смена политики, зависящая от выбора новых должностных лиц.

#### ***Ассоциация, управляемая наемным персоналом***

Главные преимущества этой модели — лучшая координация, быстрое принятие решений, строгий контроль над ресурсами.

Недостатки: члены ассоциации теряют интерес к ее деятельности, их трудно вовлечь в работу комитетов и комиссий. Между наемным персоналом и членами ассоциации возможно недопонимание.

#### ***Модель сбалансированного лидерства***

Эта модель обладает всеми преимуществами двух предыдущих. Она требует четкого разграничения обязанностей и ответственности главного выборного и главного штатного должностного лица. При этом для эффективного функционирования ассоциации необходим эффективный лидер.

Идеальной структуры, подходящей для всех ассоциаций, не существует.

В книге «Принципы руководства ассоциациями», в главе, посвященной организации, планированию и контролю, авторитетный специалист по теории и практике руководства ассоциациями Ли Ван Брекен пишет:

*«Один из признаков, отличающих ассоциацию от коммерческой организации, — более четкое разделение управления и осуществление принципов деятельности (политики).*

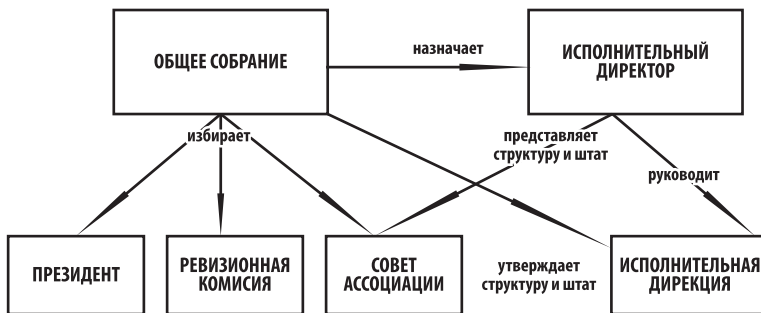
*Во многих ассоциациях параллельно действуют и добровольные структуры. Эти подразделения, занятые административной деятельностью и осуществлением политики, являются основными составляющими подсистемы управления.*

*Штат осуществляет административные функции, добровольцы делают политику».*

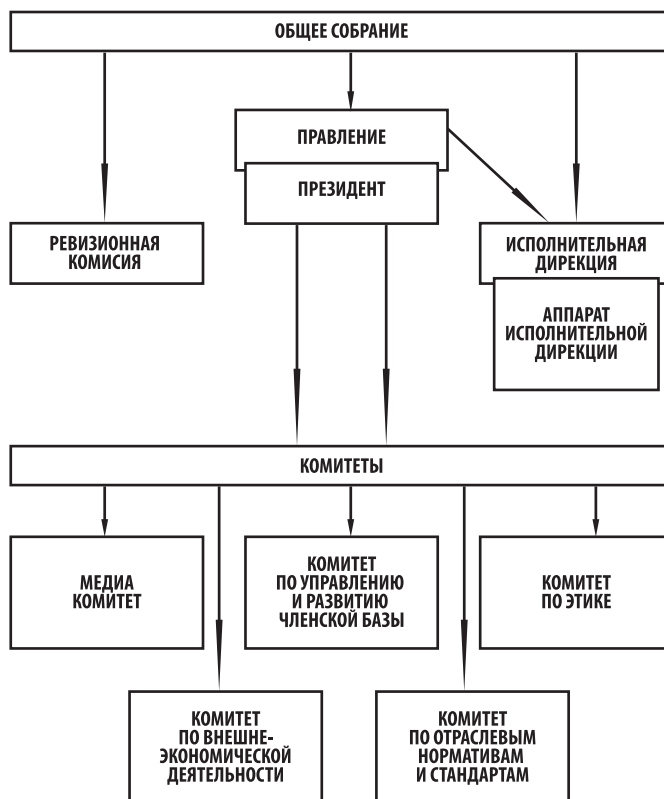
Представление о том, как на практике организована структура бизнес-ассоциаций, можно получить, взглянув на следующие схемы, взятые с сайтов различных объединений:



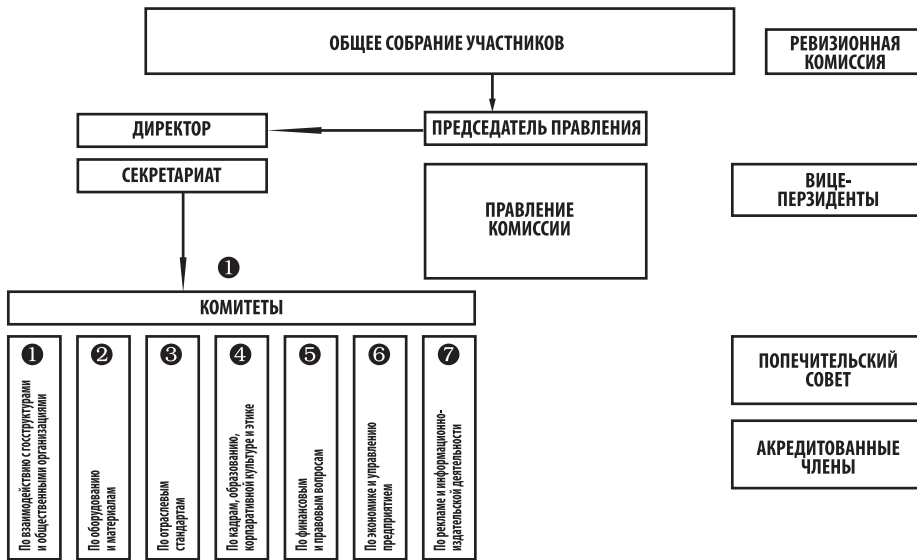
Вариант 1. Собрание членов ассоциации избирает президента, ревизионную комиссию и совет, а также утверждает состав исполнительной дирекции, которой руководит назначенный собранием директор.



Вариант 2. В отличие от первого варианта президент избирается не собранием, а советом ассоциации. Президент назначает исполнительного директора, и вместе с советом руководит работой комитетов.



Вариант 2 а. Все то же самое, что и в предыдущем случае, только исполнительная дирекция назначается не президентом, а правлением.



Вариант 3. Работой комитетов руководит директор, назначенный избранным общим собранием председателем правления.



## *Развитие ассоциации*

### **Этапы развития**

Теоретики предпринимательства судят о степени развития ассоциации по количеству и уровню ответственности наемных работников. И в таком подходе есть своя логика.

По мнению Уолтера Шо, дипломированного специалиста по управлению ассоциациями (Walter Schaw, CAE, «International Handbook on Association Management», ASAE, 1998, Р. 6–8), структурную эволюцию любой ассоциации можно разделить на следующие этапы:

#### ***1. Создание ассоциации***

Группа людей собирается для обсуждения общих проблем и интересов. Со временем эти собрания формализуются, образуется ассоциация. По мере роста и усложнения ассоциации ее процедуры, правила и юридический статус легализуются через устав и положения. Функции управления ассоциацией на данном этапе осуществляются добровольцами.

#### ***2. Появление наемного персонала***

Первый наемный работник ассоциации часто называется Секретарем (с большой «С»), в его обязанности входит ведение учета членов ассоциации, оформление протоколов, осуществление финансового учета и оказание других видов помощи руководящему органу ассоциации. Затем к Секретарю присоединяются бухгалтер и сотрудник, занимающийся работой с членской базой ассоциации. Со временем административные функции наемного персонала существенно расширяются. Так, например, возникает должность технического директора, осуществляющего мониторинг исследований, отслеживание технологических или торговых разработок в соответствующей сфере деятельности, организацию образовательных программ и т. д.

#### ***3. Появление в штате ассоциации первого функционального специалиста***

Первым функциональным специалистом ассоциации часто становится PR-менеджер. С ростом ассоциации углубляется и профессиональная специализация персонала, который теперь выполняет функции от маркетинга и продаж до проведения исследований и управления собраниями. Кульминацией развития организационной структуры является возникновение должности исполнительного директора. Обычно он подбирается и назначается правлением, за реализацию политики которого и несет основную ответственность.

Российская практика часто расходится с заокеанской теорией. У нас ассоциацию с самого начала может возглавлять человек, должность которого будет называться «исполнительный директор» — лицо, ответственное юридически, исполняющее к тому же обязанности Секретаря (с большой «С»). Тем не менее основной принцип остается тем же: с развитием ассоциации растет и ее штат.



*Сила ассоциации — в тех полезных проектах, которые она организует для своего рынка*

### **Проекты, которые помогут ассоциации**

По сути, главный объект и продукт деятельности бизнес-ассоциации — информация. Ее накопление, переработка и распространение происходят посредством разнообразных проектов.

Участие в них и есть то, ради чего люди объединяются в ассоциации. Главное не превращать их исключительно в источник финансирования дирекции. Проекты — это очень серьезный инструмент, который помимо чисто практической пользы служит идеологическим «цементом», скрепляющим ассоциацию (смотри главу 1).

Ниже приведены примеры успешно реализуемых проектов.

#### ***Информационная сеть***

Одной из первых задач, которую должна решить ассоциация, — обеспечить информационное взаимодействие своих членов. Наиболее эффективный способ для этого — использование возможностей Интернета для создания информационной сети.

В России самым масштабным (но далеко не единственным) примером такой сети является проект REACT Торгово-промышленной палаты РФ. Существует похожий по размаху проект и на Украине — сеть делового содействия UBAN.

Участники сетей получают доступ к разнообразным ресурсам, могут участвовать в тренингах и семинарах, получать информационные бюллетени, обзоры, руководства и другие документы. При необходимости посредством сети могут оказываться консультационная помощь, проводиться дистанционное обучение.

### ***Журнал***

Собственное печатное издание — отличный инструмент для продвижения бизнеса. Журнал послужит и источником отраслевых новостей, и проводником политики ассоциации, и площадкой для дискуссий и обмена опытом.

Но средство массовой информации, как писал классик, «не только коллективный пропагандист и агитатор, но и коллективный организатор». Организационный потенциал журнала может быть в полной мере использован при подготовке других крупных проектов.

### ***Выставка***

Журнал может стать базой для информационного продвижения выставки, ведь его подписчики — потенциальные участники нового проекта.

Организуя выставку, ассоциация выполняет функции совета экспонентов, коллективного органа соуправления выставкой, и берет на себя:

- организацию обратной связи, сбор и обработку мнений участников и посетителей выставки, изучает и анализирует статистику, вырабатывает предложения, улучшающие качество проведения мероприятия;
- разработку позиционирования выставки, планирование маркетинговых кампаний и само продвижение выставки. При этом используются ресурсы других проектов ассоциации — база подписчиков журнала, сам журнал, Интернет-сайты;
- организацию научной программы выставки от формирования тематики до работы с докладчиками и подготовки выступлений;
- отстаивание интересов ассоциации и ее членов при участии в выставке: увеличение влияния на проект, информирование членов ассоциации о выставке, ее подготовке, возможностях, обеспечение преференций для членов ассоциации, разрешение конфликтов;
- работу с экспонентами, не входящими в ассоциацию: информирование о выставке, привлечение их в ассоциацию, к ее проектам;
- оперативное реагирование на проблемы, возникающие во время выставки;
- информационную поддержку посетителей выставки (гиды, интернет-сайт);
- разработку концепции развития выставки.

### *Учебный центр*

Нехватка квалифицированных кадров — проблема, довольно распространенная во многих отраслях. Поэтому, обучение специалистов — проект, о реализации которого рано или поздно задумываются в любой ассоциации. Главное их преимущество перед «одиночками» — возможность опоры на ресурсы уже работающих проектов. При организации учебного центра (программы подготовки специалистов) для сбора информации о потребностях отрасли и продвижения учебных курсов можно использовать и журнал, и выставку. Для реализации дистанционно-го этапа обучения отлично подойдут ресурсы информационной сети.

### *Маркетинговое агентство*

Для обеспечения членов ассоциации необходимой информацией, а также для взаимодействия с остальным бизнес-сообществом может быть организовано маркетинговое агентство. В своих исследованиях оно будет опираться на ресурсы других проектов: информационной сети, выставки, журнала и т. д. Члены ассоциации при этом выступают и как источники первоначальной «сырой» информации, так и потребителем результатов ее анализа.

Иллюстрацией некоторых аспектов работы агентства может служить приведенный в приложении документ: *Положение о маркетинговом агентстве*

Разумеется, мы не рассказали и о десятой доле проектов, которые может реализовать бизнес-ассоциация. Помимо перечисленных это может быть проект сертификации продукции — если в отрасли назрела необходимость создания стандартов, востребованным может оказаться проект взаимодействия с властью с целью создания более благоприятных условий для бизнеса. Вариантов — бесконечное множество.

Подробнее о практической стороне создания журнала, организации выставки и учебного центра было рассказано в предыдущих главах.

## ***Саморегулируемые организации — уникальные возможности для бизнес-сообществ***

### **Зачем нужны саморегулируемые организации**

Для представителей бизнеса, безусловно, предпочтительнее ситуация, когда они сами, без прямого вмешательства государства, устанавливают «правила игры», определяют санкции за их нарушение и создают механизмы разрешения конфликтов. Для этого и создаются саморегулируемые организации (СРО). Потенциальные преимущества их создания очевидны. Во-первых, нормы саморегулирования, как правило, гибче устанавливаемых государством, они легче адаптируются к изменяющимся обстоятельствам, позволяют быстро заполнить пробелы в законодательстве.

Во-вторых, участникам рынка проще воздействовать на организации саморегулирования, чем на государственные органы.

В-третьих, разрешение конфликтов при участии СРО обычно обходится сторонам дешевле и занимает меньше времени, чем судебное разбирательство. Ведь в данном случае процедуры разрешения споров лучше адаптированы к условиям конкретной сферы бизнеса и особенностям взаимодействия между участниками рынка, чем общегражданский суд, а санкции, применяемые организациями саморегулирования, вызывают меньше отторжения, чем исходящие от государства.

Само же государство, передав часть своих функций органам саморегулирования, экономит бюджетные средства.

Наконец, создание организаций саморегулирования усиливает прозрачность бизнеса, позитивно сказывается на отношении к нему общества.

В теории этих соображений достаточно, чтобы предприниматели решились взять власть в свои руки и стали объединяться в СРО. Однако надо помнить, что в России реформы, как правило, проводятся «сверху», и многие участники рынка задумались о саморегулировании лишь после того, как государство сделало невозможным продолжение деятельности в ряде отраслей без вступления в СРО. Подробнее об этом — ниже.

### Законодательство о СРО

Закон РФ № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях» был принят 1 декабря 2007 года, согласно ему СРО признается некоммерческая организация, созданная в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом от 12 января 1996 года №7-ФЗ «О некоммерческих организациях», при условии ее соответствия определенным требованиям:

- объединение предпринимателей и юридических лиц, работающих в одной отрасли, либо физических лиц, занимающихся одним видом профессиональной деятельности;
- количество членов, не менее установленного федеральным законодательством;
- наличие стандартов и правил предпринимательской или профессиональной деятельности, обязательных для выполнения всеми членами организации;
- обеспечение имущественной ответственности членов организации перед потребителями произведенных товаров, работ или услуг и иными лицами.

Действие этого закона распространяется не на все саморегулируемые организации. Существование организаций саморегулирования в области рекламы установлено ст. 28 Федерального закона от 18.07.95 № 108-ФЗ «О рекламе». В данном законе организации подобного типа названы «органами саморегулирования».

Закон от 29 июля 1998 года № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» устанавливает правовые основы деятельности саморегулируемых организаций по тексту закона в сфере оценочной деятельности. Деятельность организаций саморегулирования в области аудиторской деятельности регулируется Федеральным законом от 7 августа 2001 года № 119-ФЗ «Об аудиторской деятельности». Хотя в этом законе не используется термин «саморегули-

рование», но профессиональные аудиторские объединения, по сути, выполняют функции таких организаций.

Правовой базой для деятельности организаций саморегулирования на рынке ценных бумаг являются: Федеральный закон от 22 апреля 1996 года № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» и Постановление Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 1 июля 1997 года № 24 «Об утверждении Положения о саморегулируемых организациях профессиональных участников рынка ценных бумаг и Положения о лицензировании саморегулируемых организаций профессиональных участников рынка ценных бумаг».

22 июля 2008 года был принят Закон № 148-ФЗ «О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации», согласно которому все организации, выполняющие инженерные изыскания, осуществляющие подготовку проектной документации, занимающиеся строительством и реконструкцией, должны объединиться в саморегулируемые организации (СРО), чтобы получить свидетельство о допуске. Особенность закона в том, что он разделяет организации по видам деятельности. То есть некоммерческое партнерство может получить статус СРО только по проектированию или только по строительству. Кроме того, законом декларируется образование фонда для компенсации потерь заказчика в случае аварий на объектах, работы на которых проводили члены СРО.

### Создание СРО

Часть требований к некоммерческим организациям, желающим получить статус СРО, изложена выше. Однако есть и другие. Так, чтобы получить статус СРО по инженерным изысканиям или проектированию, нужно, чтобы в некоммерческое партнерство входило не менее 50 индивидуальных предпринимателей и (или) юридических лиц (для СРО по строительству — не менее 100). Аффилированные лица при этом считаются за одного члена. Компенсационный фонд при этом формируется из расчета не менее пятисот тысяч рублей с одного участника некоммерческой организации или, если организация установила требование к страхованию ее членами гражданской ответственности, — не менее ста пятидесяти тысяч рублей. Для строительства эти суммы составляют миллион и триста тысяч рублей соответственно.

Наконец, для получения статуса СРО некоммерческому партнерству надо разработать и утвердить следующие документы:

- требования к выдаче свидетельств о допуске к работам, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства;
- правила контроля за соблюдением членами саморегулируемой организации требований к выдаче свидетельств о допуске, требований стандартов саморегулируемых организаций и правил саморегулирования;
- документ, устанавливающий систему мер дисциплинарного воздействия за несоблюдение членами организации требований к выдаче свидетельств

о допуске, правил контроля в области саморегулирования, требований технических регламентов, требований стандартов саморегулируемых организаций и правил саморегулирования.

Выполнив требования федеральных законов, некоммерческая организация передает пакет документов в федеральный орган, уполномоченный вести реестр СРО (для инженерной, проектной и строительной сфер это Ростехнадзор). С даты внесения сведений об организации в реестр она получает статус СРО.

### **Как это работает**

В качестве иллюстрации как это работает, приведем пример из строительной области. С 1 января 2010 года единственным разрешением, дающим право на работы в строительной отрасли, будет выдаваемый СРО допуск. Действие государственных лицензий прекращается. Соответственно, все застройщики, организации, ведущие проектные и инженерные работы, должны объединяться в саморегулируемые организации.

Процедура приема в каждое СРО индивидуальна, но, как правило, от кандидата требуют пакет документов (заявление, документ о государственной регистрации, копии учредительных документов, документы, подтверждающие соответствие требованиям к выдаче свидетельства о допуске к определенному виду или видам работ). При вступлении кандидат платит взнос в компенсационный фонд.

Наказание за несоблюдение технических регламентов, требований к выдаче свидетельств о допуске, правил контроля в области саморегулирования, стандартов и правил саморегулирования может быть различным: от вынесения предписания об устранении нарушений до лишения допуска и исключения из организации.

Для защиты интересов СРО, обеспечения их представительства в органах государственной власти, органах местного самоуправления до 1 июля 2010 года должны быть созданы национальные объединения саморегулируемых организаций в области инженерных изысканий, архитектурно-строительного проектирования, строительства, реконструкции, капитального ремонта объектов капитального строительства.

#### ***Практические занятия:***

- Изучение вопросов, интересных слушателям курсов.***
- Основные этапы организации бизнес-сообщества с подробным рассмотрением каждого этапа.***
- Изучение практических примеров создания успешных бизнес-сообществ. Создание саморегулируемых организаций (СРО).***
- Варианты схемы построения бизнес-сообществ — особенности разных схем.***
- Проекты для бизнес-сообществ — с чего стоит начать в конкретных ситуациях, особенности тех или иных проектов, документация для подготовки тех или иных проектов.***

- **Шаблоны основных документов.**
- **Алгоритмы создания и продвижения сайтов ассоциации.**
- **Тренинги.**

### Список литературы:

1. *Федеральный закон «О рекламе»*
2. *Закон Российской Федерации «О средствах массовой информации».*
3. *Закон Российской Федерации «Об образовании».*
4. *Джек Уэлч, Джон Бирн. Мои годы в GE. — Манн, Иванов и Фербер, 2007.*
5. *Джим Коллинз и Джерри Поррас. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. — Стокгольмская школа экономики, 2004.*
6. *С. Ривкин, Ф. Сейтель. Мудрая идея. Трансформация ваших идей в успешные инновации. — Питер, 2002.*
7. *Джек Траут, Эл Райс. Маркетинговые войны. — Питер, 2007.*
8. *Джек Траут, Эл Райс. Позиционирование. Битва за умы. — Питер, 2007.*
9. *Джек Траут, Стив Ривкин. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. — Питер, 2007.*
10. *Джек Траут. Волшебная лампа бизнесмена. — Питер, 2003.*
11. *Джек Траут. Сила простоты. Руководство по успешным бизнес-стратегиям. — Питер, 2001.*
12. *И. Ашманов, А. Иванов. Продвижение сайта в поисковых системах. — Вильямс, 2007.*
13. *Эл и Лора Райс. Происхождение брендов, или Естественный отбор в мире бизнеса. — АСТ, Транзиткнига, 2005.*
14. *Джонатан Прайс, Лиза Прайс. Текст для Web. Доступность и привлекательность. — Вильямс, 2003.*
15. *А. Джером Джулер, Бонни Л. Дрюниани. Креативные стратегии в рекламе: Искусство создания эффективной рекламы. — Питер, 2003.*
16. *Дэвид Огилви. О рекламе. — Эксмо, 2007.*
17. *Дэвид Огилви. Откровения рекламного агента. — Эксмо, 2007.*
18. *Клод Хопкинс. Научная реклама. — Эксмо, 2007.*
19. *Ф. Котлер, К.Л. Келлер. Маркетинг. Менеджмент. — Питер, 2006.*



## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>ГЛАВА 1.</b>	
<b>ЧТО ТАКОЕ ИДЕОЛОГИЧЕСКИЕ БИЗНЕС-ПРОЕКТЫ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 2.</b>	
<b>ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСТАВОК .....</b>	<b>6</b>
<b>ГЛАВА 3.</b>	
<b>СОЗДАНИЕ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА .....</b>	<b>22</b>
<b>ГЛАВА 4.</b>	
<b>СОЗДАНИЕ ЖУРНАЛА .....</b>	<b>42</b>
<b>ГЛАВА 5.</b>	
<b>СОЗДАНИЕ БИЗНЕС-АССОЦИАЦИИ.....</b>	<b>56</b>

А.В. Кушнерев  
А.Е. Любешкин

# **ИДЕОЛОГИЧЕСКИЕ БИЗНЕС-ПРОЕКТЫ**

Учебно-методическое пособие

Подписано в печать 05.01.2010. Формат 148 х 210  
Бумага офсетная. Тираж 50.



