

## Маркетинг и вызовы XXI века в России

А.П.Панкрухин,

научный руководитель Гильдии маркетологов, д.э.н., профессор РАГС при Президенте РФ

### Чем было ознаменовано для маркетинга начало XXI века в России?

Заклинания типа «Возлюби потребителя больше, чем самого себя» уже не помогали. Стало необходимо научиться „понимать потребителя лучше, чем он сам себя понимает“. И здесь на помощь пришел „латеральный маркетинг“ и другие разновидности креативного мышления в маркетинге.

Внимание мирового сообщества обратилось к развивающимся рынкам стран БРИК – Бразилии, Индии, Китаю и нашей России. Чтобы адекватно ответить новому вызову, стало необходимым изменить понимание маркетинга и его роли в жизни организации. Вместо набора значимых, но специфически-профессиональных функций он стал пониматься мировым сообществом как общая функция каждой организации, осуществляемая постоянно и направленная на формирование, развитие и удержание целевых групп потребителей путем создания долгосрочных, наиболее трудно копируемых конкурентных преимуществ, быстроты изменений и гибкости рыночного поведения. Стоимость бизнеса стала определяться прежде всего реальной ценностью маркетинга, и успешные топ-менеджеры, как правило, стали считать маркетинг не столько делом профессионалов-маркетологов, сколько своей ведущей функцией. Конечно, это способствовало росту статуса и маркетинговых подразделений.

Россия пока не догнала многие развитые страны по уровню маркетинга. Но его развитие здесь осуществляется гораздо более быстрыми шагами.

Так, если в 1998 г. на маркетинговые исследования в России было затрачено всего 36 млн. долларов, то даже в кризисный 2008 г. рынок этих исследований (количественных и качественных, «эдхоковых» (по заказам) и подписных, мистери шопинг, социологических, медийных и прочих), по данным исследования Гильдии маркетологов, признаваемым известными международными маркетинговыми структурами, вырос за год на 40% и по экспертным оценкам составил около 360 миллионов долларов США, т.е. продемонстрировал десятикратный рост! И хотя эта цифра означает пока только то, что в среднем на маркетинговые исследования в пересчете на одного жителя России тратится чуть больше 3 долларов (для сравнения, в США аналогичная работа имеет совокупный объем вложений еще примерно на порядок больше), динамика все равно впечатляет. А уже в 2005 году Европейское общество исследователей общественного мнения и маркетинга (ESOMAR) впервые поставило Россию на 20-е место в рейтинге стран по совокупной стоимости маркетинговых исследований.

Маркетинговые исследования у нас не только резко выросли в объемах, но и радикально изменились в своем качестве и по составу действующих лиц. Если в 1995 г. применительно к российскому рынку, такую активность проявляли почти исключительно транснациональные корпорации, глобальные бренды и западные исследовательские структуры, то уже через десять лет инициатива по маркетинговым исследованиям российского рынка перешла к отечественным и локализованным в России заказчикам и исполнителям. Кардинально расширилась география продвижения потребности в маркетинговых исследованиях: это теперь уже не только мегаполисы, а вся Россия, вширь и вглубь. Формируется специализация игроков по

исследовательским продуктам: панельные, качественные/количественные и т.д. Немало внимания уделяется самым современным электронным формам рыночных исследований и продвижения товаров и услуг.

На отечественном рынке маркетинговых исследований и консультирования постепенно стали преобладать отечественные специалисты. В специальной литературе начали появляться обобщения отечественной маркетинговой практики. Маркетинговые подразделения на предприятиях перестали быть экзотичными и даже просто «модными» структурными единицами, они оформили свой новый статус, хотя подозрения относительно их неэффективности продолжали доминировать. Бурным цветом расцвела отечественная маркетинговая периодика. И хотя во внедрении современных электронных систем обеспечения маркетинговой деятельности – использовании сети Интернет и веб-сайтов для проведения маркетинговых исследований и организации продаж, внедрении систем электронного управления взаимоотношений с клиентами, их обучения и т.п. мы еще лет на десять отстаем от стран зрелых рыночных отношений, по целому ряду позиций мы уже идем вровень с мировым прогрессом и уже сами стали демонстрировать ему интересные находки – неизбитые, а то и попросту новые формы, инструменты и приемы маркетинговой деятельности.

### **Произошло самое главное: изменился потребитель.**

Возникли новые стереотипы – стереотипы поведения и взаимоотношений начальников, коллег и подчиненных, социальные установки по отношению к науке, образованию, культуре и к практике деятельности, к труду и отдыху, к семье, дружбе и новым знакомым, стереотипы мужского и женского благополучия, стереотипы преимущественно обязательного и преимущественно дискреционного (необязательного, с большими возможностями выбора, вплоть до роскоши) потребления, предпочтения определенных способов и форм приобретения благ, осуществления закупок и др.

Клиент в значительной степени стал больше ценить свое время и готов приобретать такие товары и таким образом, чтобы сокращать собственные затраты времени, усилий, энергии, но бренды уже не достигают в его сознании былого уровня лояльности. Потребители любят запросто продемонстрировать, что они моложе, чем «по паспорту», предъявляя более „молодежный“ спрос. Представители „эконом-класса“ стремятся оказаться среди покупателей из более обеспеченных категорий, а т.н. „элита“, наоборот, все чаще не прочь купить что-то в магазинах „для умно-жадных“.

Эмоциональный компонент начинает отвоевывать все большую территорию у аргументов рациональности. К тому же, как справедливо заметил классик рекламы Д.Огилви, *the consumer is not an idiot, she is your wife*».

Появилось поколение мобильно-цифровых потребителей, для которых «быть на связи» – едва ли не единственное мыслимое состояние, и чье сознание испытывает формирующее воздействие не брендов, а блоггеров. И даже наиболее консервативные старшие поколения, поколения „бабушек“, благодаря новым виртуальным социальным сетям типа „Одноклассники.ру“ оказалось вовлечено в интернет-коммуникации. Внимание потребителя (особенно молодого) оказалось фрагментированным и текучим благодаря множеству имеющихся у него доступов к информации; в то же время потребители сгруппированы в цифровые мобильные сообщества-комьюнити со своими лидерами мнений, формирующими собственный контент, устойчивый перед воздействиями традиционных маркетинговых коммуникаций.

### **Изменились и производители.**

Выбором производителей все чаще становится постоянное взаимодействие с потребителями; в противном случае единственной и малоудовлетворительной альтернативой выступает подчинение требованиям посредников, выступающих «от имени и по поручению» все тех же потребителей.

### **Изменился товар.**

Становясь все более «умным» и значительно превосходя по набору потребительских качеств и предоставляемых возможностей традиционную практику потребления, он одновременно пытается показать простоту использования. А обилие вполне сносных для употребления подделок и конкурирующих товаров-заменителей заставляет производителя резко сокращать жизненный цикл своих изделий, сдвигая товары долговременного использования в сторону товаров быстрого оборота и провоцируя постоянные и вместе с тем запланированные инновации.

### **Изменяется ценообразование.**

Ценовые действия вынужденно становятся все более изощренными. Здесь все реже рубят сплеча, уже не так безоглядно объявляют ценовые войны и опасаются «убивать» рынки, да и потребители все чаще понимают, что перманентное снижение цен в ходе конкурентной войны быстро перестает быть для них выгодным, поскольку влечет за собой почти немедленное ощутимое и трудно преодолимое снижение качества товара, услуги.

### **Изменились коммуникации.**

В маркетинговых отношениях углубляется их индивидуализация, налицо тенденция к дезинтермедиации – прямому общению производителей с потребителями. Резкий рост многообразия, повсеместности и оперативности коммуникаций стал возможен благодаря мощному скачку в доступности и популяризации новых электронных средств общения, включая беспроводную связь. Казалось бы, недостижимую по объемам потребляемых ресурсов рекламу активно догоняют персонифицированные формы коммуникаций – BTL. Активно реализуются все еще кажущиеся экзотичными «акустическая семиотика» (звуковые тексты), пропагандируемая английскими маркетологами Крисом Арнингом и Алексом Гордоном, региональная коммерческая цветокоррекция в визуальном оформлении товаров и упаковки, развиваемая московским исследователем Николасом Коро, и другие коммуникационные методики и технологии. Многие успешные бренды принадлежат уже не производителям, а посредникам (в виде так называемых частных марок); уже начинает ощущаться дальнейший дрейф брендов в направлении потребителей в виде виртуальных сообществ оценщиков качества товаров и услуг различных фирм.

### **Изменились продажи.**

Во многих городах они в значительной степени цивилизовались, перейдя от «уличной торговли», от ларьков и автомобилей-«тонартов» к массовому строительству и использованию специализированных зданий с соответствующим интерьером. Это, в свою очередь открыло возможности для применения многочисленных инструментов мерчандайзинга, включая аудио- и аромамаркетинг. А самое главное: в новых, гораздо более комфортных условиях все участники рыночных отношений учатся уважать себя и уважать других.

## **Изменилось отношение к кадрам маркетинга в России.**

Должностью директора по маркетингу не удивишь сегодня уже ни одну фирму, претендующую на сколько-нибудь заметную роль на отечественном рынке, а оплата труда ведущих маркетологов вышла на вполне серьезный даже по мировым меркам уровень. На российском рынке в марте 2002 года состоялся революционный прецедент. Впервые в отечественной истории под давлением акционеров был отправлен в отставку директор по маркетингу МТС – компании, имевшей в то время капитализацию более 3 миллиардов долларов. Мотивировка явно непривычная: чрезмерное увлечение ценовыми инструментами маркетинга и пренебрежение другими его возможностями. По опыту экономически развитых стран можно предположить, что это только начало: впереди более серьезные претензии и ограничения.

**Структурировалась маркетинговая общественность.** Профессионализировалось и структурировалось отечественное маркетинговое сообщество. Общение, взаимодействие и даже членство в нем стало привлекательным даже для мировых гуру. Россией всерьез, а не уровне туристическо-гастрольных интересов увлеклись ведущие западные маркетологи: Филипп Котлер, Жан-Жак Ламбен, Джек Траут, Кристофер Лавлок и другие.

Российская ассоциация маркетинга в марте 2009 г. объединила уже 124 организации из 36 регионов России, среди которых – ведущие товаропроизводители, научные и исследовательские организации, аудиторские и консалтинговые фирмы, высшие учебные заведения, занятые подготовкой кадров в области маркетинга. Миссия Российской ассоциации маркетинга – продвижение маркетинга через реализацию маркетинговых проектов в России.

В российской Гильдии маркетологов – рожденном в 2001 г. некоммерческом партнерстве профессионалов-индивидуумов, – по состоянию на середину 2009 г. сотрудничало свыше 200 известных специалистов, экспертов по маркетинговым исследованиям, консалтингу, образованию, коммуникациям, практике маркетинга. Гильдия содействует развитию маркетинга в России и ее территориях, личному профессиональному росту маркетологов, а ее ежегодные исследования объемов и качественных достижений рынка маркетинговых продуктов и услуг признаны мировым сообществом. «Вместе мы можем больше» – этот слоган родился именно в среде Гильдии маркетологов и отражает ее предназначение.

Также активно действуют российские ассоциации маркетинговых услуг, рекламных агентств, директ-маркетинга, российское BTL-партнерство и другие профессиональные объединения, включая только что возникший Союз маркетологов – СОМАР. Новичку, стремящемуся стать членом профессионального сообщества, уже не так просто сделать конкретный выбор. Но важно то, что практически все эти общественные профессиональные структуры – не столько конкуренты (хотя могли бы ими быть), сколько реальные партнеры по общему делу развития маркетинга в России.

**Обширной и разнообразной стала маркетинговая периодика**, как офф-, так и он-лайновая. Количественное разнообразие привело к читателей к более утонченному, критичному спросу. Часть журналов существенно потеряла в уважении по самым разным причинам. Где-то роль тормоза в развитии сыграла увлеченность главного редактора собственной точкой зрения и элементарным приоритетом собственных публикаций. В другом случае медвежью услугу журналу оказала своим признанием ВАК РФ: проникшая в него диссертантская околорыночная заумь вызвала потерю интереса читателей. Еще один журнал, позиционировавший себя как поставщик лучших зарубежных статей по маркетингу, ушел в небытие во многом из-за непрофессионализма

переводчиков. Даже консервативность внешнего вида обложки журнала часто вступает в противоречие с ожиданием новаторского, творческого подхода в статьях.

Свято место пусто не бывает: львиная доля быстро растущей и в значительной степени молодежной аудитории перешла к стремительно набравшим высокие тиражи цветным гляцевым журналам – трибунам практикующих маркетологов. Среди них – журналы «Маркетинг Менеджмент», «МаркетингPro», «BTL-Magazine», «Программы лояльности» и др., не говоря уже о журналах, посвященных проблемам рекламы и ПР, среди которых особенно выделились «Рекламодатель» и «Индустрия рекламы». Новому поколению маркетинговой периодики, в свою очередь, часто не хватает научной строгости, глубокого теоретического анализа, выверенной статистики, математики, обоснованных обобщений, а иногда и элементарной логики. Но россыпь креативной практики, смелость высказываний, внежурнальная работа и живые коммуникации с читателями, поддержанные современностью типографских макетов, сегодня оказываются более убедительными аргументами в конкурентной борьбе между изданиями.

Хорошо зарекомендовали себя в маркетинговом сообществе такие интернет-сайты, как информационно-аналитический и дискуссионный портал Sostav.ru, энциклопедия маркетинга marketing.spb.ru, маркетинговая информационная система 4p.ru, форум маркетологов-исследователей gfk.ru, сайт Гильдии маркетологов marketologi.ru. Весной 2009 г. родилось еще одно детище российской маркетинговой общественности – маркетинговый портал Marketingpeople.ru и другие.

Ежегодно в России проходит немало крупных международных научно-практических мероприятий: Евразийский форум маркетологов, конференции Российской ассоциации маркетинга, бизнес-форум и конференции «Директ-маркетинг», форумы по проблематике CRM и др.

По маркетингу ежегодно защищаются десятки кандидатских и докторских диссертаций: тут вам и прямой маркетинг, и промышленный маркетинг на предприятиях промежуточного цикла, и региональный маркетинг, и туристский, и многое другое.

Среди книг по маркетингу уже практически каждая вторая – отечественных авторов, а зарубежные издания часто выходят у нас практически одновременно с их публикацией в других европейских странах. Даже сам факт востребованности очередного (седьмого) издания учебника автора статьи – тоже определенный аргумент успеха.

В маркетинговом образовании уже фактически решена проблема обучения азам, основам маркетинга. Истекает жизненный цикл, отведенный начетническим формам передачи и контроля маркетинговых знаний. На смену им приходит компетентностное опережающее непрерывное образование. Все меньше в нем лекций и элементарных тестов, все больше самостоятельной коллективной работы слушателей по анализу и созданию реальных маркетинговых проектов, все шире круг применения кейсового метода обучения, все чаще происходит реальное, результативное освоение нового маркетингового инструментария, адекватного динамике ситуаций и ролей, в которых оказывается собственное предприятие, референтная группа, конкретная личность.

Маркетингом активно заинтересовались федеральные, региональные и муниципальные власти. С октября 2008 г., в разгар первой волны очередного кризиса, маркетинг территорий стал упоминаться в выступлениях и презентациях федерального министра экономического развития Э.Набиуллиной (правда, пока лишь как инструмент продвижения). Территориальные администрации выстроились в едином порыве создания стратегий социально-экономического

развития до 2020 г. за результатами SWOT-анализа положения дел и рекомендациями по позиционированию и брендингу территорий в конкуренции за интерес инвесторов, популярность у туристов, за благосклонность федеральных властей и за поддержку граждан, населения как электората.

Правда, пока новоиспеченные стратегии в значительной степени имеют «мобилизационное» происхождение, вынужденно дублируют заранее сформулированные точки зрения областных (краевых) и муниципальных глав, и отличаются не креативом, а скорее однотипностью. В своем комплексе они представляют собой не столько целостное, системное покрытие территории страны, сколько лоскутное одеяло с многократно дублируемыми „отличительными“ рисунками будущего. Пока в этом поле не работает системный интегратор в лице Минэкономразвития (а для городов – в лице соответствующего регионального министерства), стратегиям регионов и городов грозит не столько проверка реалиями жизни, сколько размещение на дальних полках стеллажей для невостребованной документации в зданиях территориальных администраций.

От классической маркетинговой парадигмы «борьбы с сознанием потребителя» через парадигму „конкуренции за место в сознании потребителя“ к парадигме „реального партнерства с потребителями“ в отношении создания потребностей и потребительских ценностей, разработки продукта, оценки его качества, продвижения в целевых группах, – на этот путь, проторенный маркетингом за рубежом, стала и Россия.

Появился, стал реальным объектом и инструментом нормативного регулирования противодействующий маркетинг. Двусмысленные слоганы, использовавшиеся торговой фирмой «Эльдорадо» в наружной рекламе в 60 городах России, вынудили к ответным действиям региональные и муниципальные власти и федеральную антимонопольную службу. А обращения к школьницам обновить к началу учебного года свой гардероб, размещенные в самом центре Москвы на витринах фешенебельного ЦУМа со слоганом „Кто не в Prada, тот лох!“, взбудоражили общество еще больше.

В начале XXI века в России копить средства для будущих покупок стало не модно, а развитие потребительского кредитования помогло возникновению иллюзии доступности незаработанных благ. Свою роль в нараставшем «перепотреблении», спутав традиционные оценочные критерии, сыграла виртуализация социальных отношений, появление первых элементов „экономики намерений“, неоправданный крен ориентации в направлении тех стадий общественного развития (в частности, стадия постиндустриального общества), к которым страна еще явно не была готова. Перескочив через головы представителей старших поколений, на относительно высокие ступени социальной лестницы попала часть молодежи. Не обладая стереотипами антирыночного поведения, вдохновленные возможностями аренды, лизинга, кредитования, транзакционной экономики, она стала „жить в долг“, не озабочиваясь трудностями его выплаты. Социальное расслоение достигло критического уровня, особенно если иметь в виду национальные традиции предубеждения в отношении к деньгам, богатству в целом, включая даже благотворительность.

В 2008 г. страну накрыл новый общемировой экономический кризис, ставший серьезнейшим оценщиком, контролером и стимулятором маркетинговой деятельности. Современная динамика и характер осуществления основных маркетинговых функций в мире и в России еще ждут своего осмысления. Но первые уроки этого кризиса уже видны.

Наряду с поиском сиюминутных антикризисных рецептов, производство и торговля все больше стали проявлять интерес к стратегическим маркетинговым решениям, которые единственно и

могут обеспечить относительно устойчивое положение субъектов маркетинга даже в самые неблагоприятные периоды.

Все настойчивее стал реализовываться спрос на достоверную маркетинговую информацию, рыночные исследования, детальные маркетинговые технологии, включая технологии прямого маркетингового взаимодействия с потребителем. Маркетинговое осмысление ситуации, маркетинговое мышление, маркетинговый подход в управлении стали активно востребоваться топ-менеджментом.

Кризис продиктовал изменение потребительской активности в направлении «Сделай сам!» Идеология „ПРОтребительства“, когда сам потребитель выступает как минимум со-производителем, оказалась, в силу своей экономичности, весьма уместной в кризис. Что уж говорить о том, что это путь к более полному удовлетворению клиента, к росту его эмоциональной лояльности!

**В чем разница между кризисом 1998 г. и нынешним для маркетинга в России?** Да хотя бы в том, что тогда профессия маркетолога, едва народившись, сразу же чуть не пополнила собой печальную статистику младенческой смертности, а сейчас большинство серьезных маркетологов не очень-то страдает от своей ненужности. Наоборот, многие хором говорят о росте спроса на их услуги и возможности. Вопрос в другом: о каких именно возможностях идет речь, что за инструменты маркетинга окажутся в кризисе не только востребованными, но и действенными, а каких соблазнов стоит избежать...

Лозунги типа «снизим качество (и упаковки, и самого товара), уменьшим количество и оставим ту же цену» – это уловки, действенные лишь для очень неопытного потребителя. Вспомним М.Портера: конкурентоспособность товара определяется величиной неоплаченной (полученной клиентом бесплатно и неожиданно) потребительской стоимости. Ну и какая же в этом „антикризисном“ предложении содержится дополнительная неоплаченная потребительская стоимость? Ее нет, есть только снижение обозначенной стоимости, поскольку обесценивание денег (особенно заработанных) приходит в сознание человека позднее, когда там уже давно разместился и комфортно себя чувствует „недовес“ (если не простой обман).

Или вот рекомендация такого рода: откажемся «на время» от индивидуализации рыночных отношений, сориентируемся только на вынужденный массовый спрос, перестанем даже пытаться увидеть в клиенте конкретного человека, ибо не по карману сейчас это, себестоимость зашкалит. Да ничего подобного! Именно сейчас выручать начинает поднакопленная за межкризисное время лояльность потребителей, основанная не столько экономической, сколько на эмоциональной составляющей отношений, т.е. собственно на приверженности и идентификации.

**Новый поворот определился** в старой как мир теме взаимоотношений между теорией и практикой. Сухой оказалась не теория, а практика, рецептура. Фактически прекращает существование нахрапистая ( «а-ля сейлзы») бравада: „Мы диалектику учили не по Гегелю. Она нам ва-аще не нужна“. Под напором доказательств начинает выправляться социальный статус маркетинга, еще совсем недавно низведенный из ранга научно-практической дисциплины в категорию утилитарных „поделок на коленке“. В одной из очень практико-ориентированных аудиторий, с которой мне приходилось встречаться двумя годами ранее по проблематике системного подхода, совсем недавно спросили: „А что вы тогда говорили о бифуркации и смене аттракторов? А то мы тогда как-то не уловили актуальности этих забавных терминов. Может быть, стоит их сейчас „прокатать“ по кризису?“ Как это ни выглядит странно, спрос на учебниковую теорию стал расти. А причина тому – на поверхности: теория, в отличие от бенчмаркинга (он же –

третий ленинский принцип организации соцсоревнования: повторение передового опыта), дает не готовые рецепты, а методологию их создания, значительно расширяя горизонты успешной деятельности. Вечная проблема: что дать людям – рыбу или удочку и умение ловить?!

Но будем честны: пока еще можно немало увидеть господ, судорожно пытающихся-таки получить рецепт «Как найти источник краткосрочных доходов?». Неужто и вправду так оголодали за 8 лет бескризисной жизни? Может быть, резоннее поискать ответ на другой вопрос, вполне уместный именно во время потрясений: „А где лежит сфера долгосрочных инвестиций, не разрушаемая пинками кризиса?“

Вот один из очень симпатичных мне практикующих маркетологов обратил наше внимание на тот факт, что по принципу Парето «20% клиентов формируют 80% дохода, а в этих 20%, есть свое распределение 20/80, таким образом, 4% дают 64% дохода и т.д. Понятно, что есть отклонения „влево-вправо“, но это уже – „детали“. Наша задача – определить те самые 3%, 7%, 12% клиентов, которые и будут „палочкой – выручалочкой“ в кризис, формируя основной доход компании».

Все арифметически верно и соблазнительно в простоте своей. Квадратизация – она, конечно, увлекательна. Возвел десятую долю в квадрат – получил сотую долю. Ее тоже «оквадратил» – получил сразу аж десятитысячную. В большой Любви поиски могут идти и так. А в любви к клиенту невозможно представить даже самого закоренелого „сейлза“, который будет улыбаться только каждому десятитысячному клиенту, т.е. раз в месяц или даже в год.

Но где же, где они, те места, куда есть смысл инвестировать, и это не пропадет, как бы ни затянулся кризис? Главное место у вас всегда должно быть при себе, ибо это – ваша головушка. Если смерть кризиса наступит все-таки раньше вашей, – вкладывайте в себя, в свое образование и здоровье. Вы-то точно не подешевеете, по-крайней мере, для себя, любимого.

Ах, вы не хотите? Вы – уже состоявшийся бизнесмен (или менеджер), учеба – это труд, а лень родилась раньше вас? Да нет проблем, вкладывайте тогда в других, в своих сотрудников, в потенциальных сотрудников и т.п. Имейте в виду: в таком случае вы становитесь еще более конкурентоспособны, опять же по Портеру: ведь они получают от вас много неоплаченной ими потребительской стоимости. А когда кончится кризис, они Вас сердечно поблагодарят. И вероятно, уйдут.

Что-что? Вы уже готовы активнее вкладывать в себя? Тогда – вперед!

## Литература

Березин И. С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Вершина, 2007. — 480 с.

Браверман А. А. Маркетинговые стратегии роста прибыльности и стоимости бизнеса Практика крупных российских компаний. (Серия: «Маркетинговые и инвестиционные проекты») — М.: Экономика, 2005. — 320 с.

Панкрухин А. П. Маркетинг: Учебник. – М.: Омега-Л, 2002-2009 гг. (шесть изданий). — 656 с.