

Эрин Киссейн

---

# ОСНОВЫ КОНТЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

---

Предисловие Кристины Халворсон

**Эрин Киссейн**  
**Основы контентной стратегии**



## От партнера российского издания

Контент, контент – великий, ужасный, продающий, продвигающий, захламляющий, уместный, полезный, разгильдяйский... Какой угодно. Говоря о сайте, мы привычно называем контентом любое его содержание независимо от типа представления информации. Текст, инфографика, видеоролики, схемы, веселые картинки, аудиоподкасты, анимация – все это многообразие используется для того, чтобы полностью завладеть вниманием посетителя и помешать ему перей-ти на другой сайт. Потому что нам дорог любой человек, зашедший на наш сайт. Любой. Сегодня, как ни странно, это важно.

Книга Эрин Киссейн «Основы контентной стратегии» рассказывает о стратегическом подходе к созданию контента. Подходе, учитывающем множество нюансов, которые, с одной стороны, позволяют сделать контент «правильным», а с другой – внедрить в работу технологичные процессы наполнения сайта.

«Моя книга не учебник по написанию текстов и коммуникации как таковой. Не потому что эти две задачи могут показаться недостаточно важными – на самом деле миру просто не нужна еще одна книга об основах создания текстов для Сети или принципах визуальной коммуникации. При этом всем специалистам в области контентной стратегии следует понять, что развитию контента сопутствуют непростые задачи», – с этим откровенным и четким определением Эрин Киссейн сути ее книги я полностью согласен.

«Основы контентной стратегии» отличают хорошие, понятные примеры, практичные рекомендации и структурированное представление информации. Впрочем, было бы странно, если бы книга нашей серии была иной.

Начиная издавать серию книг по интернет-маркетингу, мы изрядно волновались, но теперь точно знаем: все книги, изданные совместно Корпорацией РБС и издательством «Манн, Иванов

и Фербер», практичны, интересны и полезны. Обещаем держать планку и дальше.

Приятного вам чтения.

*С уважением,*

***Евгений Храмов,***

*директор по развитию,*

*Корпорация РБС*

# Предисловие

*«Итак, мы видим, что нам брошен вызов, и теперь каждый должен быть готов к схватке».*

**Эрин Киссейн,**

Attack of the Zombie Copy

Порой контент кажется нам страшным лохматым чудовищем. Чтобы справиться с ним, надо проводить исследования, творить, править, создавать графики, причем задолго до публикации. Какой макет больше подойдет для того или иного контента? Как лучше его организовать? Какой метасхемой воспользоваться? На какой платформе работать? А еще приходится думать о планах работы после запуска и о нехватке ресурсов, учитывать пожелания заинтересованных сторон... Это ужасно. Неудивительно, что мы испытываем желание спрятаться подальше под кровать от всех этих проблем.

Однако контентное чудовище не пугает Эрин Киссейн. Она всегда твердо, но нежно управляла этим зверем. Эрин доводилось сотрудничать с великим множеством дизайнеров, разработчиков, специалистов по опыту взаимодействия (user experience<sup>[1]</sup>), маркетеров, редакторов и технических копирайтеров. И для вас, читатели, это хорошая новость. Неважно, чем вы занимаетесь – Эрин Киссейн понимает, что именно вы делаете и почему это так важно. Она заботится о читателях и постарается помочь вам разобраться, как контентная стратегия может сделать вашу жизнь немного проще, а вашу работу – чуточку лучше.

Недавно я написала статью, где призывала читателей «взять в руки факел контентной стратегии». Можете считать, что книга у вас в руках и есть такой факел. Она осветит вам дорогу к лучшему

контенту. Крепче держите ее и отправляйтесь в путь. Поверьте в свои силы!

Вылезайте из-под кровати. У нас впереди много дел!

***Кристина Халворсон, CEO<sup>[2]</sup> и основатель Brain Traffic***

# Введение

*«Контентная стратегия относится к копирайтингу примерно так же, как информационная архитектура к дизайну».*

***Рэйчел Ловингер***

*«Контентная стратегия формирует планы по созданию, публикации и управлению применимым и полезным контентом».*

***Кристина Халворсон***

В веб-отрасли контентом называется всякая осмысленная с точки зрения человека информация.

Контент есть у каждого сайта. Компаниям с сайтами на три страницы может понадобиться всего лишь один сотрудник, умеющий складно писать. А вот для компаний с сотнями или тысячами элементов онлайн-контента нужен специалист, способный отступить на шаг и оценить, какую идею должен донести контент. Таким сайтам может, кроме того, понадобиться тот, кто примет решение о наилучшем способе коммуникации, – кто-то вроде главного редактора и авиадиспетчера в одном лице. Иными словами, таким сайтам нужен специалист по контентной стратегии, или контент-стратег.

В последние годы о ценности контентной стратегии можно было прочитать в десятках сообщений в блогах, журнальных статьях и книгах, и тем не менее я хочу кое-что повторить. В случае правильной реализации контентная стратегия:

- помогает компаниям понять, а затем и создать именно тот контент, который на самом деле нужен их целевым аудиториям;
- дает возможность организациям разработать реалистичные, жизнеспособные и поддающиеся оценке издательские планы, позволяющие сохранять единство контента в долгосрочной перспективе;
- сокращает расходы за счет отказа от излишних или чрезмерных усилий по публикации контента, в то же время повышая эффективность существующих активов;
- выравнивает коммуникацию через различные каналы, с тем чтобы веб-контент, печатные материалы, информация в социальных медиа и управление внутренней информацией компании работали на достижение одних и тех же целей (само собой, с учетом особенностей каналов);
- предотвращает опоздания при запуске веб-проектов, вызванные недооценкой времени и усилий, необходимых для создания по-настоящему отличного контента.

И это только начало. Наша отрасль переживает младенчество, и мы только-только начали понимать, какое влияние оказывает Интернет на нашу жизнь и работу. Значение контентной стратегии неуклонно растет в связи с тем, что организациям по всему миру становится все сложнее управлять своими быстро развивающимися онлайн-коммуникациями. И если только наша планета не столкнется с кометой, эта тенденция будет лишь усиливаться.

## Что вы найдете в этой книге

Это не аргумент в пользу важности контентной стратегии. Это не учебник, не пособие и не рассказ о достижениях. Эта книга не подскажет вам, какие десять шагов нужно сделать, чтобы зарабатывать по 100 000 долларов в год, имея высшее образование в области лингвистики. И это далеко не исчерпывающий сборник всего, что мы знаем о контенте. Скорее можно сказать, что здесь собраны основные принципы, навыки и практические примеры, которыми можно легко воспользоваться. Вся информация разделена на три группы.

- В главе «Основные принципы» речь идет об общих ценностях, которые мы разделяем.
- Глава «Ремесло контентной стратегии» рассказывает об опыте из разных областей, который внес значительный вклад в нашу работу.
- В главе «Инструменты и методы» перечислены основные подходы, приемы и выводы, которые мы используем в ежедневной работе над контентной стратегией.

Эти разделы можно считать частями краткого справочника, вводным курсом или ключом к огромному складу. Начните читать книгу с того, что вам интересно, и закончите, когда сочтете нужным. Завершив чтение, не забудьте присоединиться к нашему обсуждению вопросов контента в Сети.

Когда я, работая, не могу сойти с мертвой точки или боюсь сделать первые шаги в новом проекте, то обращаюсь к книгам, которые напоминают, что можно попробовать, какие критерии использовать для оценки эффективности или как по-новому относиться к трудностям. И если моя книга поможет вам ответить на какие-то важные вопросы, я буду считать это огромным успехом.

А теперь поехали...

# **1. Основные принципы**

В контентной стратегии отсутствует какой-либо «кодекс» базовых технологий, опираясь на которые вы можете создать план реализации проекта. Работа в нашей отрасли строится на основе принципов эффективности контента, то есть на том, что делает его применимым и полезным. Первая глава и посвящена этим принципам.

## **Хороший контент – уместный контент**

***Публикуйте контент, который подходит как вам, так и вашим пользователям***

В сущности, это главный принцип хорошего контента: он должен быть уместным для вашего бизнеса, для ваших пользователей и для общего контекста ваших взаимоотношений. Уместность может проявляться в способе подачи контента, его стиле и структуре, но прежде всего – в содержании. Задача контентной стратегии – определить, какую роль каждый из этих элементов играет в вашем проекте и как получить желаемый результат.

### **Правильно для пользователя (и общего контекста отношений)**

Давайте поразмышляем о Джеймсе Бонде. Несмотря на то что Бонд крут и умен, он мог бы погибнуть добрую сотню раз, не будь у него суперпрофессиональной команды поддержки. Бонду нужно преследовать злодея, команда подгоняет ему Aston Martin DB5. Когда прекрасная женщина подсыпает ему в бокал отраву, команда находит противоядие. После того как герой спасается из озера, кишасщего крокодилами-убийцами, команда обеспечивает ему душ, бритву и идеально сшитый костюм. Команда почти не общается с Бондом и не тратит его время впустую. Она не предвосхищает его запросы, но неизменно предлагает ему все, что может понадобиться.

Контент уместен тогда, когда он помогает пользователям достичь цели.

Контент будет *тем более* уместным, если поможет им почувствовать себя супергероями, выполняющими особо важное задание. Идеальный контент дает пользователям все, что им нужно, когда нужно и в наиболее подходящей форме. А для этого вы

должны проникнуть глубоко в их сознание (не говоря уже о необходимости знать, что ваш «костюм» придется им «по фигуре»).

Отчасти это упражнение по чтению мыслей на расстоянии связано с контекстом ваших отношений, который не должен ограничиваться оценкой и анализом методов доступа к пользователям или даже детальным пониманием их целей. По мнению контент-стратега Дэниела Эйзанса, осмысленный анализ контекста требует понимания не только целей пользователя, но и его поведения. Что он делает? Как он себя чувствует? На что он способен? (рис. 1.)

© Дэниел Эйзанс, 2010.



**Рис. 1.** Контекст пользователя включает в себя действия, ограничения, эмоции, когнитивные условия и многое другое. В свою очередь, все это влияет на взаимодействие пользователя с контентом

Это деликатная тема. Если я звоню в службу неотложной медицинской помощи в воскресенье, то мой контекст, по всей видимости, отличается от того, когда я звоню своему аллергологу в часы его работы. Если я смотрю карту метро на сайте в три часа ночи, то наверняка хочу понять, какие поезда ходят прямо сейчас, а не завтра в час пик. Когда я ищу вашу компанию в Сети с помощью мобильного телефона, то, скорее всего, хочу найти номера ваших контактных телефонов, а не детальный финансовый отчет за 2006 год. Однако наши предположения о контексте, в котором находится

читатель, никогда (несмотря на все исследования) не будут идеальными. Всегда предоставляйте читателям возможность увидеть больше информации (если они этого захотят).

## **Правильно для бизнеса**

Контент уместен для вашего бизнеса, если помогает вам стабильно достигать целей.

Цели бизнеса могут быть сформулированы как «повышение объема продаж», «улучшение качества работы службы технической поддержки» или «снижение расходов на полиграфию при изготовлении учебных материалов», но основная проблема состоит в том, чтобы процессы решения всех этих задач были устойчивыми. Устойчивый контент – это контент, который вы можете создать и поддерживать без снижения качества, без нарушения целостности и без того, чтобы ваши сотрудники страдали от расстройства нервной системы. Вам может показаться, что это само собой разумеется, но проблема в том, что на практике мы слишком часто строим амбициозные планы по публикации контента, не задумываясь, какие усилия потребуются в долгосрочной перспективе для его поддержания.

По большому счету выражения «правильно для бизнеса» и «правильно для пользователя» означают одно и то же. При отсутствии читателей, зрителей и слушателей любой контент будет бессмысленным. А контент, созданный без учета потребностей пользователей, не принесет авторам и издателям ничего, кроме вреда, так как неудовлетворенные пользователи попросту начнут уходить.

Этот принцип можно свести к идее просвещенного эгоизма: то, что вредит моим пользователям, вредит и мне самому.

## Хороший контент – полезный контент

***Определите ясную и конкретную цель для каждого элемента контента; оцените степень соответствия контента его цели***

Мало кто намеренно создает скучный контент, смущающий или раздражающий пользователей. Тем не менее Сеть переполнена бессмысленной, малосодержательной и раздражающей информацией. И эта информация не нейтральна – она отнимает деньги и время, а также работает против целей бизнеса и его пользователей.

Для того чтобы понимать, насколько правильным является ваш контент на странице, в модуле или разделе, вы должны знать, на что он направлен. Конкретика позволяет добиться лучших результатов. Давайте рассмотрим несколько возможных вариантов контента, связанного с продуктом, и его целей.

- Продажа продуктов. Эта цель слишком расплывчата и, скорее всего, приведет к появлению несфокусированного и малосодержательного контента.
- Продажа данного продукта. Продажа продукта представляет собой процесс, включающий множество более мелких задач, например обсуждение преимуществ, их привязка к свойствам продукта, демонстрация результата и ценности продукта, а также предложение о покупке, направленное на потребителей. Если ваша цель настолько расплывчата, то вы не представляете, в какой степени ваш контент решает эти задачи (и решает ли вообще).
- Перечисление и демонстрация преимуществ данного продукта. Это уже по силам вашему контенту. Однако если вы не знаете, кто именно получит преимущества от использования продукта, вам будет сложно сделать конкретное предложение.
- Демонстрация того, как данный продукт помогает определенной группе клиентов. Если вы понимаете, что именно нужно конкретной

группе клиентов, то можете создать контент, служащий этой цели. (А если вы не понимаете, что им нужно, и при этом все равно пытаетесь продать продукт, то вам придется волноваться о множестве других проблем, куда более серьезных, чем содержание контента).

Теперь сделайте то же самое с каждым элементом контента в вашем проекте, и вы получите на выходе весьма полезный список целей, которые пытаетесь достичь. Если мое предложение вас пугает, подумайте, насколько сложнее вам будет оценивать, создавать или изменять контент, не имея конкретной цели.

# Хороший контент ориентирован на пользователя

*Примите на вооружение когнитивную точку зрения ваших пользователей*

В рамках веб-проекта ориентированный на пользователя дизайн означает, что конечный продукт должен отвечать нуждам потребителей и исполнять их желания. С практической точки зрения это значит, что дни, когда карта сайта была отражением вашей организационной схемы, остались позади.

Дональд Норман<sup>[3]</sup> в книге The Design of Everyday Things<sup>[4]</sup> писал о важности понимания ментальной модели пользователя, которое должно предшествовать дизайну продуктов. Он считает, что ориентированный на пользователя дизайн должен преследовать две цели: «1) пользователь может понять, что ему делать; 2) пользователь может объяснить происходящее»<sup>[5]</sup>.

Контент, ориентированный на пользователя, должен затрагивать не внутренние ментальные модели и словарный запас пользователя, а его когнитивные представления, включающие в себя множество элементов: от модели мира до принципов употребления определенных терминов и фраз. На этом следует остановиться подробнее.

Позвольте мне привести необычную иллюстрацию.

Предположим, вы хотите развесить коллекцию фотографий милых и трогательных собачек. Вы понимаете, что не обойтись без молотка. Идете в магазин и спрашиваете, где найти молоток. «Строительные инструменты и аксессуары, – отвечает продавец. – Пятый стеллаж».

– Добро пожаловать в отдел строительных инструментов и аксессуаров. Чем мы можем вам помочь?

– Здравствуйте. Где я могу найти молоток?

– Вы имеете в виду обивочный молоток для бытового использования?

– Видимо, да...

– За молотки с ударной частью меньше пяти сантиметров отвечает отдел инструментов для домашнего использования, расположенный в дальнем конце стеллажа 9.

...

– Добро пожаловать в Центр домашних инструментов! Мы появились благодаря слиянию отдела инструментов для дома и подразделения небольших острых объектов. Хотите ли записаться на удобное для вас время, в которое мы могли бы продемонстрировать наши товары?

– Мне просто нужен молоток... Для дома.

– Вам нужен премиальный молоток для домашнего использования или стандартный молоток для домашнего использования класса люкс?

– Слушайте, прямо за вашей спиной на полке лежит молоток. Это все, что мне нужно.

– ДОСТУП В ДИРЕКТОРИЮ ЗАКРЫТ. Пожалуйста, вернитесь на домашнюю страницу сайта и попытайтесь снова найти то, что вам нужно!

Контент такого стиля или такое содержание сайта могут оттолкнуть читателей. Это понимает большинство успешных организаций, однако множество сайтов все равно выстраивается по принципу корпоративной организационной схемы: они наполнены заявлениями о миссии, предназначенными для внутреннего использования, корпоративным жаргоном и терминологией даже в описании самых простых и очевидных идей.

Если вы монополист, предлагающий уникальные и востребованные услуги или продукты, то можете не заметить отрицательных эффектов такого нарциссического подхода к контенту. Но не удивляйтесь, если в один прекрасный день ваш обед

съест кто-нибудь другой – тот, кто предложит те же продукты, но в иной, ориентированной на потребителя манере.

# Хороший контент – ясный контент

## *Стремитесь к ясности во всем*

Когда мы говорим, что нам что-то ясно, это значит, что все работает как надо – мы можем усвоить то, что нам говорят. Хороший контент разговаривает с потребителями на понятном им языке. Он организован так, что им легко пользоваться.

Контент-стратеги обычно полагаются на других – на копирайтеров, редакторов и специалистов в области мультимедиа, – когда речь идет о создании и изменении контента, который пользователи будут читать, слушать и смотреть. Работая над крупными проектами, мы можем никогда не встретиться с большинством специалистов, вовлеченных в процесс создания контента. Но если мы хотим помочь им сформировать ясный контент, то не имеем права просто составить план, обрушить его на головы копирайтеров и выпорхнуть из офиса.

В следующих главах мы обсудим, как создать полезное руководство по стилю контента. Мы поговорим об организации рабочих процессов, связанных с контентом, о том, как проводить семинары для копирайтеров и редакторов, а также о том, как создавать инструменты для разработки, такие как шаблоны контента. Все эти методы помогают формировать ясный и полезный контент, причем на протяжении долгого времени.

Разумеется, ясность – это добродетель, которой стоит придерживаться и в других сферах нашей работы. Благодаря ясности будет легче сформулировать цели, организовать и провести собрание и прочее.

# Хороший контент – логичный контент

*Будьте последовательны, но в пределах разумного*

Для большинства людей язык – основное средство общения друг с другом и с внешним миром. Структура речи и правильно выстроенное повествование могут снизить степень когнитивной нагрузки на пользователей и упростить восприятие информации. Непоследовательность, напротив, повышает когнитивную нагрузку, мешает пониманию и отвлекает читателей.

Вот для чего нужны руководства по стилю. Многие специалисты по контентной стратегии, прежде занимавшиеся журналистикой или редакторской работой, привержены определенному стилю (например, я придерживаюсь Chicago Manual of Style<sup>[6]</sup>), однако настоящие профессионалы способны поставить проектные требования выше своих личных предпочтений.

Логика повествования не может быть универсальной, например сайты для докторов, пациентов или представителей страховой отрасли должны использовать разные интонации для общения с различными группами посетителей; в то же время многие сайты, предназначенные для широкой аудитории, могут использовать одну и ту же интонацию. И это правильный и ориентированный на читателя контент. Но компания, позволяющая каждому менеджеру по продукту создавать разные виды контента, будет, по всей видимости, нарушать этот принцип: в таком случае удовлетворится эго менеджера, а не потребности читателей.

# Хороший контент – лаконичный контент

## *Избегайте ненужного контента*

Некоторые организации обожают размещать на сайте большие объемы контента. Возможно, они верят, что наличие на странице под названием «О нас» организационной схемы, описания миссии и целей, а также корпоративного рекламного ролика оправдывает дни и часы, проведенные за созданием этого контента. Возможно, им кажется, что Google скажет им спасибо за то, что они еженедельно публикуют десяток постов в своем блоге. Мне представляется, что в сложившейся ситуации следует винить энтропию: Сеть дает достаточно пространства для размещения чего угодно. Некоторым из нас она кажется шкафом с бесчисленными ящиками, поэтому мы и не ограничиваем объем размещаемого контента.

Что же происходит, если контента оказывается слишком много? С одной стороны, это затрудняет поиск действительно нужной информации. С другой – распределение конечного объема ресурсов на неограниченный объем контента приводит к снижению его качества. Часто изобилие контента свидетельствует о более глубокой проблеме – синдроме «публикуем все, что можем», подменяющем собой крайне полезную парадигму «публикуем то, что нужно нашим потребителям».

Существует множество способов понять, какой контент на самом деле не нужен, – в этом может помочь анализ трафика, исследование потребителей и мнение редактора. Для начала позвольте привести список типичного «мусора» на сайте.

- Заявления о миссии, целях и основополагающих ценностях компании. Если представители вашей компании искренне верят тем или иным абстрактным принципам, это обязательно проявится в их работе. Исключение составляет небольшое количество организаций, для которых миссия является продуктом, например

благотворительные организации. Но и в этом случае контент должен сопровождаться фактическими подтверждениями.

- Пресс-релизы. Они могут иметь значение для достаточно ограниченной по размерам аудитории, поэтому их перенос в необработанном виде прямо на страницы сайта – идеальный пример ошибки в стиле «мы всегда так делаем».

- Длинные и нечитаемые страницы официальных уведомлений. Возможно, вам не обойтись без тех или иных юридических документов, но если вы заботитесь о читателях, то не пожалейте времени и переведите текст с непонятного и не всегда нужного юридического языка (даже если это не понравится вашим юристам).

- Бесконечное перечисление достоинств. Большинство из них неинтересны вашим читателям. Представляющие наибольший интерес характеристики могут быть организованы в подкатегории, что упростит поиск и восприятие информации.

- Избыточная документация. Предлагаете ли вы аудитории три разных вида ответов на типичные вопросы? Можно ли их объединить или превратить в инструмент контекстной подсказки?

- Аудиовизуальные излишества. Начинаются ли видео-материалы на вашем сайте с длинного фрагмента с летящим логотипом? Можно ли сократить 30-минутный фильм до 10 минут без потери важного контента? Урезайте, сокращайте и предлагайте способы, как избегать подобного.

Избавившись от ненужного контента на этапе планирования сайта, будьте готовы к тому, чтобы безжалостно избавляться (и учить этому других) от лишнего на уровне раздела, страницы, а затем и предложения.

# **О хорошем контенте нужно заботиться**

***Не публикуйте контент, не имея плана его обслуживания***

Если газеты можно назвать «мертвыми СМИ-деревьями», то информацию, публикуемую в онлайн, можно смело считать живым и вечнозеленым растением. И как выяснило человечество уже за 10 000 лет до н. э., растения приносят куда больше пользы, если мы ухаживаем за ними. Точно так же следует заботиться о контенте и поддерживать его.

Имеющийся контент необходимо освежать, если появляется новая информация, и удалять, когда он перестает быть полезным. Нужно удобрять контент, создаваемый пользователями, и пропалывать его. Контент, зависящий от времени (оперативные новости или информация о наступающих событиях), следует высаживать по расписанию, а затем выкапывать по окончании периода цветения. Возможно, еще более важно в течение всего намеченного цикла придерживаться однажды созданного плана развития – только тогда вы получите в итоге желаемые результаты и ваши усилия не будут напрасными.

Обо всем этом легко говорить, однако причина, по которой бóльшая часть контента далека от совершенства, заключается в том, что основную работу взваливают на плечи и без того занятых сотрудников – им приходится создавать, изменять и публиковать контент, не отвлекаясь от прочих обязанностей. Конечно, подобных ситуаций можно избежать. Но это станет возможным только тогда, когда задачи по созданию и публикации контента признают сложными и занимающими много времени. В этом случае их будут включать в описание должностных обязанностей, учитывать при периодической оценке результатов работы и планировании ресурсов.

Чрезмерные надежды, возлагаемые на то, что автоматизированные системы управления контентом смогут заменить человеческую заботу и внимание, заставляют меня представлять себе следующую картину: вы заходите в амбар, где стоит сельскохозяйственная техника, указываете ей на невспаханное и незасеянное поле, а потом уезжаете в отпуск, ожидая, что все произойдет само собой. Конечно, тракторы эффективнее плуга на конской тяге, однако они не могут работать без человека, решающего, что и когда на них делать.

Неважно, почему мы начинаем заниматься контентной стратегией и над какой именно стратегией работаем – в любом случае в нашей работе мы должны руководствоваться перечисленными выше принципами. Разумеется, они не возникли на пустом месте. Контентная стратегия – молодая дисциплина, но она опирается на давно существующие науки. Чтобы понять, на что она способна и почему это не «просто редактирование» и не «еще одно новое слово для обозначения маркетинга», давайте взглянем на профессии, послужившие основой для нашей деятельности.

## 2. Ремесло контентной стратегии

Известно множество примеров того, как контент разрушает веб-проект. Тесно связанный с бизнес-стратегией, он требует особого внимания. В ходе реализации любого проекта контент-стратег сравнивает постоянно меняющиеся ожидания с доступными ресурсами и предупреждает команду о потенциальных проблемах, для решения которых нужно будет либо снизить объемы, либо изыскать дополнительные ресурсы. Этот специалист первым ступает на политически шаткую территорию издательской деятельности. И уже после того, как информационная архитектура и дизайн нового ресурса одобрены, внимательно следит за тем, каким образом организационная стратегия влияет на работу над контентом.

Иными словами, контент-стратег оглядывается по сторонам, стараясь заметить источники опасности.

Для того чтобы заниматься контентной стратегией, определяемой как планирование и управление контентными проектами и онлайн-публикациями, необходимо быть *run point* – в авангарде.

Термин *run point* заимствован из военной стратегии и обозначает одного или нескольких солдат, которые идут впереди наступающих войск. В американском английском *run point* также означает ковбоя, который едет перед стадом. Текущая версия статьи *Take Point* в Википедии достаточно прозаично передает семантику этого слова: «опасная позиция, требующая бдительности и способности справиться с неожиданными атаками» (<http://bkaprt.com/cs/2/>). Прямо в точку.

Выступая в качестве «разведчика», контент-стратег действует сообща с другими специалистами, которые находятся в авангарде и управляют теми или иными аспектами проекта: информационными архитекторами, техническими руководителями, креативными директорами и менеджерами проектов. Этот специалист, помимо того что он координирует работу над контентом, играет ключевую

роль в том, что бизнес-консультанты называют управлением рисками.

Как ни парадоксально, но, если ваш контент-стратег выявляет проблему на поздних этапах развития проекта и принимает удар на себя (либо работая дополнительно, либо откладывая запуск на непродолжительное время), это хорошо. Если кто-то и столкнется с препятствием, пусть лучше это будет контент-стратег, а не создатели контента, специалисты по SEO или сотрудники, отвечающие за смену формата баз данных.

Поэтому если вы занимаетесь контентной стратегией, то именно вам надлежит выискивать потенциальные проблемы и быстро реагировать на них. Один из лучших способов подготовиться к грядущим трудностям – заблаговременно выйти за границы дисциплины, которой вы занимались до этого. Иными словами, больше узнать о других науках и профессиях, лежащих в основе контентной стратегии.

## Запутанное генеалогическое древо

Специалисты по маркетингу склонны считать контентную стратегию своеобразной формой маркетинга. Так же обычно думают и технические специалисты в области коммуникации (при этом они нередко считают, что тем самым наносят оскорбление специалистам по маркетингу). Те же, кто занимается менеджментом знаний, рассматривают контентную стратегию как способ улучшения процессов и формализации стандартов. Копирайтеры и веб-редакторы с большим опытом работы полагают, что контентная стратегия как раз то, чем занимаются именно они. Нельзя сказать, что кто-то из них ошибается. Но при этом никто не прав на сто процентов. Чем сильнее разгораются дебаты о понятиях, тем яснее становится, что наша дисциплина вдвойне уязвима: с одной стороны, она рискует оказаться поглощенной смежными дисциплинами, а с другой – нам сильно мешает тот факт, что некоторые из этих дисциплин более известны и громче заявляют о себе при работе в Сети.

Вот почему нам необходимо помнить о своих корнях. Если вы знаете, кто вы и как попали туда, где находитесь, вашим противникам будет куда сложнее загнать вас в угол. Я уже не говорю о том, что, если вы хотя бы немного знаете о приемах, традициях и истории вашего клана, вам не придется заново изобретать велосипед.

## Происхождение видов

Приятно думать, что наша дисциплина представляет собой уникальный гибрид. Но на практике она куда чаще напоминает Франкенштейна, собранного из запчастей и оживленного паникой перед дедлайном. Можно вспомнить и о древнегреческой Химере – огнедышащем монстре с головой льва с одной стороны, головой змеи – с другой и головой козы, растущей из середины туловища. (Представьте себе это хотя бы на минуту.)

У дизайнеров есть свой пантеон героев: это не только Пола Шер<sup>[7]</sup> и Сол Басс<sup>[8]</sup>, но также Джанбаттиста Бодони<sup>[9]</sup> и Гутенберг. У разработчиков – культурные герои вроде Алана Тьюринга<sup>[10]</sup> и сэра Тима Бернерса-Ли<sup>[11]</sup>. У каждой из этих дисциплин есть свое наследие и общие принципы. Дизайн должен что-то доносить до аудитории. Элегантный программный код всегда лучше неряшливого.

И хотя контентная стратегия не может похвастаться козлиной головой, у нее тоже есть свое наследие. И не одно. И у каждого из ее предков есть чему поучиться. Полный генетический анализ потребует отдельной книги. Поэтому давайте пока рассмотрим четыре основные и самые влиятельные области: редакторскую работу, работу куратора, маркетинг и убеждение, а также информационную науку.

## **Влияние № 1: редактор**

Редакторская работа настолько тесно связана с контентной стратегией, что часто возникает вопрос: а есть ли между ними хоть какая-то разница? На первый взгляд работа над контентной стратегией очень напоминает редактирование журналов или газет. Редакторам (да и издательскому делу в целом) есть что нам предложить.

Люди, не причастные к издательской отрасли, считают, что редактор – это капризный тип, который хлещет виски, в любую погоду ходит в пальто и всегда находится на грани нервного срыва, наподобие героев Хэмфри Богарта или Кэри Гранта. Те, кого в детстве обижали учителя, воспринимают редактора как гордого упрямца, готового ударить вас линейкой по пальцам, если вы неправильно спрягаете глагол.

Конечно, хорошему редактору должны быть свойственны адекватное восприятие языка или страсть к наиболее точному пересказу. Однако на самом деле редакторский труд скорее связан с организационными навыками, способностью претворять идеи в жизнь и жестко и дипломатично общаться со всеми, кто вовлечен в процесс создания книги, газеты или сайта – от концепции до готового издания. Редактор не только раздает задания и исправляет ошибки красным карандашом. Он придумывает темы и задает рамки повествования, управляет ответной реакцией на прежние публикации или события во внешнем мире, поддерживает баланс разнообразия статей или книг, оценивает деятельность копирайтеров и других создателей контента и управляет ею.

Даже если отставить все это в сторону, редакторам есть что рассказать нам об управлении контентом.

## **Контент во имя потребителя**

Если, работая в издательской сфере (будь то бульварная пресса или сложная научная литература), вы не сможете привлечь и удержать внимание читателей, то останетесь без работы. Непростая редакторская деятельность зависит от мнения не писателей или издателей, а читателей.

Хотя мы как специалисты по контенту зачастую выступаем в роли посредников между командами, отвечающими за разработку продукта, маркетинг и корпоративные коммуникации, специальные инициативы и развитие, мы работаем и для читателей. В своей книге Content Strategy for the Web («Контентная стратегия в Сети») Кристина Халворсон пишет:

*Если вы работаете в онлайн, у вас нет постоянной аудитории. Вам приходится работать с аудиторией, разрывающейся между множеством задач, постоянно отвлекающейся, готовой покинуть ваш сайт в любой момент и руководствующейся своими эгоистическими целями.*

*Если ваш контент не соответствует их целям, они уходят от вас – причем моментально*<sup>[12]</sup>.

Любой профессиональный редактор всегда помнит, что самое главное – это интерес и внимание читателей. Позвольте привести один из самых любимых мною фрагментов прекрасной книги Артура Плотника The Elements of Editing («Основы редактирования»):

*У редактора может быть всего один постоянный альянс – с аудиторией, с читателями. Редактор отвечает за то, чтобы удерживать читателей, он должен уметь расшевелить, развлечь, обучить и, если потребуется, успокоить их. Авторы знают предмет своих книг. А редакторы специализируются на понимании аудитории*<sup>[13]</sup>.

Великие писатели и копирайтеры знают, чего хотят и в чем нуждаются их читатели. Однако ответственность за подтверждение этих предположений и улучшение контента в интересах аудитории лежит на редакторах, а с недавнего времени и на специалистах по контентной стратегии всего мира. Как ни парадоксально, мы можем

служить нашим клиентам и работодателям только тогда, когда неустанно трудимся во имя интересов читателей.

## **Истории имеют значение**

Каждый из нас умеет пересказывать и слушать истории. Благодаря этому мы думаем, учимся и обмениваемся мнениями. Мудрецы, меняющие нашу точку зрения, учителя, вдохновляющие учеников, политики, побеждающие на выборах, и, разумеется, издатели, продающие книги и журналы, обладают одним и тем же качеством: они умеют рассказывать отличные истории.

История очень важна для любого специалиста в области коммуникаций.

Независимо от специализации в прошлом редакторы знают, как помочь другим рассказать самые вдохновляющие и интересные истории. Выходцы из журналистской или издательской среды обычно хорошо помнят, как создавать истории, а все остальные могут научиться как базовым приемам вроде крючков, цепляющих внимание читателей (или удержания внимания с помощью фактов и цитат), так и сложным техникам многослойного повествования.

Если вы не совсем уверены, что точно и досконально понимаете законы создания истории, нелишним будет узнать несколько элементарных принципов, о которых рассказывают на университетских курсах журналистики.

- **Перевернутая пирамида.** Этот термин описывает классическую структуру подачи новости, в которой наиболее важная информация преподносится в самом начале, а затем дополняется менее важной. По сути, вся информация ранжируется.

«Важность» в данном случае означает важность для читателя. Обратите внимание, что это полная противоположность распространенному стилю маркетинговых текстов, начинающихся с заявления вроде «Мир международного бизнеса становится сложнее день ото дня».

- **5 W + H.** Этот принцип многие помнят со школьных времен. Согласно ему писатели должны изложить каждую историю следующим образом: что произошло (what), кто вовлечен в историю (who), когда (when) и где она произошла (where), почему (why) и каким образом (how). Если вы пишете маркетинговые тексты, то в вашем тексте должны быть описание продукта, цель его создания, описание целевой аудитории, принципы действия продукта и условия его получения.

- **Показывать, а не рассказывать.** Вместо того чтобы ходить вокруг да около и описывать все прекрасные свойства вашего нового передового продукта, приведите доказательства – покажите результаты, статистику, примеры применения, сошлитесь на личный опыт или продемонстрируйте продукт в действии. Оставьте болтовню другим.

Разумеется, эти принципы лишь отправная точка. Невозможно, прочитав список советов или одну-единственную статью о тонкостях повествования, научиться рассказывать увлекательные истории. Конечно, вы можете многое узнать, анализируя структуру и технику повествования, но вам не обойтись без того, чтобы читать, смотреть и слушать замечательные истории, которыми с вами делятся писатели, журналисты, сценаристы, а также блогеры и специалисты по маркетингу. (Если вы пойдете по этому пути, то станете не только профессионалом в области контентной стратегии, но и более интересным собеседником.)

Почему вам нужно разбираться во всех этих вопросах, если вы не собираетесь создавать контент сами? Прежде всего, потому что большинство проектов в области контентных стратегий связаны с повествованием: и посыл бренда, и основные темы сайта, и планы коммуникации – все это постепенно знакомит читателя с вашими идеями. Кроме того, если вы собираетесь разрабатывать руководства и описания процессов для создателей контента, вы

должны хорошо знать принципы повествования и обеспечить ваших коллег правильным инструментарием для рассказа ярких историй.

Наконец, пара слов о работе с теми, кто рассказывает истории.

Пожалуй, самая большая загадка редакторского ремесла заключается в способности подтолкнуть, задобрить или как-то иначе побудить автора создать отличную историю, не навязывая ему чужую интонацию и точку зрения. Делать это очень сложно, так как нужно постоянно балансировать между тактом и честностью. Каждый раз, когда вы имеете дело с создателями контента, стоит потратить чуть больше времени, чтобы выстроить с ними определенные отношения – без снисхождения, но и не разрушительные.

## **Тяжелый издательский труд**

За всю пока непродолжительную историю Сети мне доводилось чаще всего сталкиваться с двумя типами катастроф, связанных с контентом:

- задержки с запуском проекта, вызванные неспособностью вовремя получить подходящий контент;
- крушение проекта, вызванное отсутствием планирования вопросов контроля контента, его производства, обновления и распределения, – Джеффри Макинтайр из компании Predicate метко называет эту проблему The Day Two Problem («Проблема второго дня») (<http://bkaprt.com/cs/3/>).

Причинами обеих проблем являются недооценка времени, внимания, навыков и денег, необходимых для планирования, создания и публикации контента как в настоящее время, так и в отдаленном будущем. Мы как биологический вид имеем дело с контентом (в той или иной форме) с 2000 года до н. э. и кое-что об этом знаем. Однако до наступления эпохи Интернета о нюансах издательской деятельности не беспокоился никто, кроме самих издателей.

Теперь самые разные организации – от больниц и библиотек до бутиков и семейных предприятий виноделов – начинают понимать, что деятельность в Сети предполагает работу с контентом. Детали издательского дела стали интересовать более широкие группы людей. Если вам необходимо создавать полезный и высококачественный контент для сайта серьезного уровня (а не для личного блога), то придется выполнять редакторские функции по созданию, изучению, внесению изменений, публикации, анализу результатов и постоянной поддержке контента. (Скорее всего, вам также понадобятся ресурсы, в основном в форме оплачиваемого рабочего времени.)

Мы, специалисты по контентной стратегии, помогаем своей команде и клиентам выстроить более эффективное взаимодействие, внедряя инструменты издательской работы. К ним относятся:

- **четко описанные процессы редакторской работы**, в том числе утверждение и тщательный контроль качества контента;
- **редакторские календари**, включающие заранее распланированные контентные кампании и другие изменения тематики;
- **описание особенностей контента**, предназначенного для определенных каналов и целевых аудиторий.

Крайне важно, что редакторы научились регулярно публиковать оригинальный и полезный читателям контент. Помимо этого, от них мы узнали, как нанимать копирайтеров, которые умеют слушать экспертов, а затем собирать и создавать контент куда более интересный, чем биографии руководителей компании и ее годовые отчеты.

Наши клиенты и работодатели начинают понимать, что им недостаточно пригласить копирайтера и надеяться, что поддерживать контент будет кто-то еще в свободное время. И чем больше нам, как специалистам по контенту, известно о выдающихся образцах редакторской работы, тем лучше мы можем помочь нашим клиентам адаптироваться к новому миру распределенного онлайн-издательского дела.

## **Контент – вещь дорогостоящая**

Полезный контент стоит дорого. Веб-компании (в отличие от редакторов) только начинают привыкать к этому факту.

Давайте сейчас даже не будем вспоминать, какие усилия требуются для выпуска ежедневных газет. Представьте, сколько сотрудников участвует в создании печатной книги: менеджеры по приобретению прав, редакторы, корректоры, верстальщики,

дизайнеры, менеджеры проекта, дизайнеры обложек, а также команды, занимающиеся маркетингом и продажами. В традиционной издательской отрасли их труд оплачивается. Как и труд бухгалтеров, секретарей, печатников и всех остальных (за исключением стажеров).

Теперь представьте себе сотрудника отдела маркетинга, которому говорят, что теперь он должен прочитывать и корректировать по сорок страниц контента, полученного от другого отдела. Кроме того, ему необходимо проверить соответствие всех новых пресс-релизов и электронных сообщений требованиям нового брендбука, а также записать новый эпизод для корпоративного видеоблога. А еще все это нужно сделать в ближайшие три недели, с тем же бюджетом и не отказываясь от каких-либо из прежних обязанностей.

Контентные стратегии, в которых не учитываются имеющиеся ресурсы, вряд ли приведут к успеху. Работая с крупными клиентами, мы обычно просто упоминаем, что для выполнения наших рекомендаций им понадобятся дополнительные ресурсы. Но мы понимаем, что, если клиент сравнительно небольшой, ему не удастся каким-то волшебным образом найти двадцать часов в неделю для того, чтобы внедрить полноценный «план по контентному маркетингу» или заняться другим новым делом, требующим много времени. В некоторых случаях мы вынуждены урезать наши планы и оставлять в них только то, чего можно добиться за счет перераспределения бюджетов и обязанностей имеющегося персонала. Вне зависимости от особенностей конкретного клиента мы должны:

- **Разобраться с имеющимися ресурсами.** Есть ли в компании сотрудники, готовые работать с контентом? Насколько хорошо они могут это сделать? Какой тренинг может им понадобиться? Есть ли в компании копирайтеры или редакторы, которые при необходимости придут на помощь? Имеется ли у компании бюджет для найма фрилансеров или новых штатных сотрудников?

- **Связать контентную стратегию с бизнесом.** Соответствуют ли рекомендуемые нами изменения в области контента основным бизнес-целям организации? Смогут ли они заменить менее эффективные процессы, и если да, то какие ресурсы высвободят? Сумеют ли они внести прямой вклад в повышение доходов за счет прироста продаж? Получится ли у них снизить расходы за счет сокращения времени обслуживания клиентов? Смогут ли они развить бизнес за счет улучшения репутации бренда?

- **Подготовить клиентов и менеджеров к организационным изменениям.** Можем ли мы начать внедрение новых систем и процессов заранее, задолго до наступления срока публикации контента? Нужно ли нам помочь компании при приеме на работу новых сотрудников (оказать помощь в составлении списка должностных обязанностей или дать рекомендации о квалификации сотрудников)? Можем ли мы порекомендовать талантливых и надежных фрилансеров?

В конце концов, и мы сами, и наши клиенты должны помнить, что контент создается (а также обновляется и поддерживается) только тогда, когда его есть кому делать и когда работа тех, кто этим занимается, оплачивается.

Мысль о том, что контент может быть дорогим, заставляет нас подумать еще над одним вопросом (хотя для его детального обсуждения этой книги будет недостаточно). Внутри контентной стратегии начала формироваться область, связанная с бизнес-стороной производства и распределения контента в рамках крупномасштабных проектов. Многие организации производят контент для целей собственного маркетинга. Но при этом появляются и такие, для которых производство контента – основной род занятий. Результат работы таких организаций приобретает все больший интерес для индустрии развлечений или других типов бизнеса, успешно развивающихся благодаря малозатратным методам распространения контента в Интернете. Специалисты по

контенту, разбирающиеся в финансовой стратегии и имеющие достаточно сил для экспериментов, могут найти эту нишу любопытной и привлекательной.

## **Влияние № 2: куратор**

Само слово curator происходит от латинского cura, означающего «забота». В Древнем Риме кураторы заботились об общественных ресурсах: запасах зерна и масла, акведуках и т. д. Куратор был даже у каждой дороги. В Британии в XIV веке этим словом называли христианских священнослужителей, основной обязанностью которых было духовное врачевание или забота о пастве. В 1660-х годах кураторами все чаще стали называть «должностных лиц, хранителей музеев, распорядителей художественных галерей, библиотек и т. п.» (<http://bkaprt.com/cs/4/>).

Рассматривая эту эволюцию, арт-критик Дэвид Леви Стросс пишет, что кураторы «всегда представляли собой странное сочетание бюрократа и священника» (<http://bkaprt.com/cs/5/>), балансируя между вопросами практического управления и заботой о душах. Контент-стратег Дэн Замбонини заметил, что кураторы музеев и галерей не просто приглядывают за своими коллекциями, а любят их (<http://bkaprt.com/cs/6/>).

И вот здесь мы проникаем в самую суть нашей работы. Мы должны создавать планы по упорядоченному приобретению, каталогизации и поддержанию контента. Однако не в меньшей мере мы должны защищать его суть и правдивость, не позволять неправильному тону или невысокому качеству его испортить. В этом отношении кураторы могут дать нам полезные инструменты, схемы и уроки.

### **Важность погружения**

В 2006 году ныне покойная Энн д'Арнонкур, дочь знаменитого куратора и директора музея Рене д'Арнонкура, на протяжении 26 лет возглавлявшая Филадельфийский музей искусств, дала в интервью совет молодым кураторам: «смотреть, смотреть и смотреть, а затем

смотреть еще, потому что в вопросах искусства ничто не заменит ваш взгляд»<sup>[14]</sup>.

Основную массу контента, с которым нам приходится иметь дело, вряд ли можно назвать искусством. Однако не стоит сомневаться, что в нашей работе вполне уместен подход, предполагающий сознательное сосуществование с искусством – то, что арт-критик Майкл Фрид называет сознательным присутствием (presentness)<sup>[15]</sup>.

С одной стороны, речь может идти о погружении в контент, с которым мы работаем, – мы стремимся к чему-то большему, чем просто знакомство с материалом. В упомянутом выше интервью Энн д'Арнонкур рассказывала, как ее отец готовился в 1939 году к открытию знаменитой экспозиции предметов искусства коренных жителей Америки на Всемирной выставке в Сан-Франциско. По ее словам, Рене д'Арнонкур...

*...провел несколько лет жизни, стараясь узнать людей, создавших эти объекты. Поэтому каждый раз, когда он демонстрировал тот или иной артефакт, будь то картина на песке или тотемный столб с северо-западного побережья, то пытался... не только понять условия, в которых артефакт был создан, но и передать это понимание аудитории, непривычной к такого рода искусству, показать артефакт во всей красоте*<sup>[16]</sup>.

Специалисты по контенту, «коллекции» которых хранятся в базах данных, могут посчитать, что им не нужны глубокое понимание, опыт и чувствительность, присущие кураторам из мира искусства. Но мне кажется, что данное выше определение работы куратора должно заставить нас призадуматься. Для того чтобы хорошо выполнять свои обязанности, мы должны балансировать между пониманием условий, в которых создается контент (источники, цели бизнеса, организация работы), и условий, в которых его будут читать и использовать (потребности пользователей, каналы коммуникации). И правильный баланс будет возможным только в случае глубокого погружения.

С другой стороны, идеи из мира кураторов, связанные с сознательным присутствием и сосредоточенным вниманием, важны, когда мы размышляем о потребителях.

В грамотно организованных музеях и галереях посетители обычно могут проводить время в непосредственном общении с произведениями искусства и другими артефактами. Кураторы и дизайнеры экспозиций хорошо понимают: чтобы сосредоточиться, посетителям нужны беспрепятственный доступ к выставленному объекту, хорошее освещение и отсутствие отвлекающих факторов.

Теперь представьте, что вы приходите в музей, чтобы полюбоваться картиной Матисса, но внезапно натываетесь на стеклянную стену в трех метрах от экспоната. Чтобы пройти за стену (заляпанную пальцами до того, что сквозь нее невозможно увидеть картину), вы должны написать на листке свое полное имя и адрес, а потом еще и предъявить удостоверение личности, подтверждающее правильность этих данных. А проделав все это, вы обнаруживаете, что за стеной находится лишь небольшая копия и, чтобы увидеть оригинал, нужно перейти в другой зал. Тем не менее вы добиваетесь до картины. Пояснения рядом с ней напечатаны темно-серым миниатюрным шрифтом на бумаге светло-серого оттенка, поэтому вы быстро отказываетесь от мысли что-то прочесть. Вместо этого вы пытаетесь внимательно изучить саму картину.

И в этот момент вас окружают цирковые клоуны, которые размахивают перед вашим носом плакатами с рекламой отбеливающей зубной пасты и таблеток для похудения. Это и есть онлайн-контент.

Тот факт, что кто-то вообще хоть что-то читает в Сети, говорит об огромной жажде потребления контента. Десятки тысяч сайтов выстроены вокруг идеи, что читатели будут возвращаться к ним за новым контентом, не обращая внимания ни на отвлекающие факторы – электронную почту, другие сайты и условия реальной жизни, – ни на то, насколько требовательными, раздражающими или даже оскорбительными эти сайты могут быть. Неужели это лучшее,

на что мы способны? Разумеется, нет. Мы как специалисты по контентной стратегии должны направить все усилия и внимание на создание и управление отличным контентом, доступу к которому не мешают раздражающие и отвлекающие интерфейсы.

В статье, опубликованной в 2009 году в журнале A List Apart, дизайнер и редактор Мэнди Браун призывает веб-дизайнеров создавать комфортное пространство для читателей. Почти повторяя слова д'Арнонкур, Браун советует дизайнерам прежде всего погрузиться в текст (<http://bkaprt.com/cs/7/>):

*У вас как дизайнеров есть единственный способ убедиться, что страница хорошо усваивается читателями, – прочитать ее. Не смотрите на страницу взглядом творца – просто найдите время и прочитайте ее, не отвлекаясь ни на что иное. Это непростая задача, но другого способа увидеть ее глазами читателя и разделить его эмоции у нас нет. Сеть – это шумное и многолюдное место, но даже при этом наши возможности в ней неограниченны. Поэтому при желании мы наверняка найдем в ней достаточно места, где текст будет говорить с читателем, а читателю ничто не помешает слушать.*

Мы вправе давать дизайнерам ценные советы о величине пробелов и верстке. Более того, мы должны выступать в качестве адвокатов потребителей и советовать работодателям отказываться от отвлекающих внимание боковых панелей. Мы можем призывать к борьбе против рекламных объявлений, мешающих усвоению контента. В сущности, мы обязаны дать нашим читателям возможность оказаться в хорошо освещенной и тихой комнате. Это одна из причин, по которым мультидисциплинарный подход может привести к улучшению конечного результата. Если специалисты по контенту обращают внимание не только на сам контент, но и на методы его представления, читатели от этого выигрывают.

## **Пользователи тоже люди**

Значительная часть работы по дизайну и организации пространства в крупных музеях и галереях не связана ни с теоретическими изысканиями, ни даже с основной деятельностью кураторов. Кураторы и другие музейные работники имеют дело с физическими объектами и людьми-приматами, находящимися в реальном пространстве. Посетителям нужно место, чтобы посидеть и отдохнуть. В залах должна поддерживаться умеренная температура, здания необходимо оборудовать пандусами для инвалидов колясок и другими приспособлениями для людей с ограниченными возможностями. В музеях должны быть туалеты и места, где можно попить воды. В крупных музеях не обойтись без службы безопасности или приветливых сотрудников, владеющих несколькими языками и готовых помочь посетителям. Музеям нужны хорошие карты и указатели, а также места, где можно съесть сэндвич и выпить чашку кофе.

Общение в Сети носит значительно более опосредованный характер, но при этом мы все равно остаемся приматами. Нам нужны решения для тысяч проблем, преодолеть которые самостоятельно мы не в силах. Нам нужно, чтобы мы могли отметить интересную информацию на будущее и отдохнуть от нее прямо сейчас. У нас должна быть возможность быстро пробежаться по контенту, когда мы торопимся. Нам требуется также удобная система ориентации и подсказки в процессе навигации. Следует организовать доступ к тем, кто может оказать нам поддержку по телефону, через электронную почту или другой приемлемый канал связи. А кроме прочего, у нас должна быть возможность потреблять контент в удобных для нас условиях и с помощью удобных устройств.

Но разве все эти вопросы не связаны с деятельностью специалистов по опыту взаимодействия? Разумеется. Именно

поэтому мы как основные защитники контента должны быть готовы внести свой вклад в их работу, когда она имеет отношение к нашему контенту.

Короче говоря, мы должны не только стремиться к созданию и представлению контента в идеальной форме, но и помнить, что в процессе его потребления люди, к примеру, могут захотеть в туалет.

## **Слово «кропотливый» не оскорбление**

Кураторы музеев и галерей часто имеют дело с бесценными и уникальными объектами. По этой причине процедуры приемки, описания и отслеживания предметов, находящихся под их контролем, строго формализованы и им тщательно следуют. Аналогичные процессы, применяемые в отношении контента, значительно уменьшают хаос в работе над масштабными проектами. Но этим дело не ограничивается.

Большинство специалистов по контенту, ведущих крупные проекты, уже осознали (порой на болезненном опыте) необходимость организации процесса документации контента задолго до запуска нового сайта. Но несмотря на всю значимость таксономии и метаданных, не стоит упускать из виду и другую потенциально важную информацию.

- Какие сведения об источниках и типах контента нам следует зафиксировать с самого начала, чтобы впоследствии упростить изучение, повторное использование и расширение контента?
- Каким образом лучше всего фиксировать причины изменения контента в случае его добавления или редактирования? Как мы можем убедиться в том, что наши постоянные корректировки улучшают более масштабную коммуникационную стратегию?
- Какие процессы помогут нам отслеживать и повторно использовать наши контентные ресурсы? Какие отчеты, типы анализа и инструменты потребуются для этого? Каким образом мы можем структурировать контент, чтобы использовать его повторно?

- Как мы можем применять аналитику и другие инструменты для выявления не полностью используемых активов?

Чуть ниже мы вернемся к некоторым из этих понятий, а пока отметим, что «курирование» управления контентом в долгосрочной перспективе зачастую предполагает проникновение на другие территории, в вотчину IT-специалистов, маркетинговых подразделений и сотрудников, которых раньше называли веб-мастерами.

## **Влияние № 3: специалист по маркетингу**

Маркетинг – наука о том, как вывести продукты на рынок и убедить потребителей купить их. Это могут быть продукты в прямом смысле слова (яйца, ноутбуки или электронные книги) или в переносном (идеи, опыты или даже политические кандидаты). Средства маркетинга бывают как очевидными, так и скрытыми и незаметными. Контентную стратегию нельзя считать одним из ответвлений маркетинга, однако маркетинг – это вполне осязаемая сфера применения контентной стратегии. Кроме того, из области маркетинга были почерпнуты многие распространенные методы и практики контентной стратегии.

Немало маркетинговых приемов, в свою очередь, было перенято из риторики – практики убедительной устной речи или письма. С момента своего рождения риторика вызывала немало подозрений. Еще в IV веке до н. э. Платон сравнивал ее с искусством «черной кулинарной магии», помогающей сделать вкусной самую нездоровую пищу и являющейся (подобно риторике) своего рода обманом. (Разумеется, Платон также утверждал, что его утопическая республика будет возможна лишь при условии, что все жители станут спать на полу и питаться исключительно хлебом, орехами и ягодами. По его мнению, мясо, столы и кровати – прямой путь в преисподнюю).

Неоднозначное отношение к искусству убеждения ярче всего проявляется именно в мире маркетинга.

### **Риторика и убеждение – хотите вы этого или нет**

Целью создания контента для бизнеса или других организаций является нечто большее, чем информирование или развлечение. Можно найти и исключения (например, сайты газет), но для

большинства компаний и учреждений онлайн-контент призван заинтересовать, убедить, а в конечном счете и продать.

К счастью, это не означает, что сайты должны действовать по тому же принципу, что и почтовая рассылка. Иногда концепция «продажи» проявляется незаметно, а иногда прямолинейно – вы говорите что-то вроде: «Мы создали эту крутую вещь, с помощью которой вы можете делать массу интересных дел. Хотите ее купить?» Чаще всего наша деятельность лежит где-то посередине. Современная западная цивилизация отлично научилась применять принципы убеждения (риторику) и принципы продажи (маркетинг).

Риторика представляет собой составную часть тривиума<sup>[17]</sup> – основы классического образования, а также достаточно спорную область научных исследований. Теперь я попытаюсь довести ситуацию до карикатуры.

По словам Аристотеля, к трем основным видам риторики относятся:

- **Рациональное обращение (логос).** Наше устройство принесет вашей компании определенные преимущества, которые вы можете увидеть в таблице с исследовательскими данными.
- **Эмоциональный призыв (пафос).** Счастливые воспоминания – это самое драгоценное в нашей короткой и исполненной печали жизни. Почему бы вам не купить наше устройство, которое сохранит для вас счастливые воспоминания?
- **Призыв, тесно связанный с репутацией или характером говорящего (этос).** Я как специалист в области управления говорю вам: купите это устройство. Вы не пожалеете.

Принципы риторики заложены в нашей коммуникативной культуре. Их применяют не только в маркетинге, но и в редакторских колонках, блогах и, разумеется, речах политиков, причем в последнем случае риторика уходит корнями в историю самого древнего демократического государства в мире.

На языке специалистов по маркетингу посыл, или месседж, представляет собой базовую идею, которую вы хотите донести до слушателей. В нем то, что вам необходимо сказать, соединяется с риторическими приемами (то есть тем, как вы это говорите). Посыл и рекламный лозунг не одно и то же. Посыл предназначен для внутреннего использования и играет роль строительных лесов, поддерживающих контент и придающих ему нужную форму.

Чтобы понять, как это работает, давайте рассмотрим примеры цветочного магазина в Бруклине, дорогостоящей гостиницы для бизнес-путешественников и университета (представим себе, что они более энергичны и заряжены, чем обычно в реальной жизни) (табл. 1).

**Табл. 1.** Три основных типа риторических обращений к трем гипотетическим клиентам

КЛИЕНТ	ОСНОВНАЯ ИДЕЯ	РАЦИОНАЛЬНОЕ ОБРАЩЕНИЕ	ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ПРИЗЫВ	ПРИЗЫВ, СВЯЗАННЫЙ С РЕПУТАЦИЕЙ
Местный цветочный магазин	Наши цветы — самые свежие	Наши цветы простоят дольше на 30%. Они прекрасны, потому что привезены к нам свежими.	Свежие и красивые цветы помогут вам почувствовать счастье.	Наша семья занимается цветами уже больше ста лет. Мы знаем, что такое свежесть.
Гостиница для деловых туристов	У нас комфортнее	Выберите нас, и вы потратите меньше времени на регистрацию и выпуск. Гарантируем!	Зайдите к нам — и вы окажетесь в своем личном кабинете (или, если угодно, в частном офисе руководителя).	Мы обслужили больше путешественников-бизнесменов, чем кто-либо еще, и отлично понимаем, что им нужно.
Университет	У нас отличные учебные программы	Большая часть наших программ находится в рейтинге US News and World Report. Не менее 70% наших выпускников продолжают обучаться по магистерским и докторским программам.	Приходите к нам, чтобы учиться у лучших преподавателей (если не считать Хогвартса).	Мы относимся к формированию программ лучше многих других университетов США, а все наши преподаватели отличаются высоким профессионализмом.

В большинстве случаев посыл исходит от внутренней маркетинговой группы компании. Помните, что если в процессе создания контентной стратегии вы получаете для дальнейшей разработки только общий посыл, то вы вправе требовать и более

определенного посыла, придающего контенту лучший вид. Более того, если вы этого не сделаете, то совершите крупную ошибку.

Вопросы риторики куда масштабнее, чем я могу продемонстрировать в этой книге. Это поле только начинает изучаться специалистами по контенту, которые работают в совершенно разных областях. Консультант по контенту Колин Джонс рассказывает (<http://bkaprt.com/cs/8/>):

*Риторика связана с использованием языка для убеждения или оказания влияния. Она известна со времен Аристотеля. И если мы пытаемся сделать наши набитые словами сайты убедительными, то как можем позволить себе отказаться от риторики – использования слов самым убедительным образом? Это все равно что пытаться приготовить вкусный торт, ничего не зная ни о муке, ни о молоке, ни о шоколаде.*

Вряд ли стоит забывать о богатых традициях риторики. И если вас раздражает язык современного маркетинга, то не исключено, что для того, чтобы навести порядок в голове и создать убедительный контент, вам нужна небольшая доза теории риторики. (Если эта тема вам интересна, купите книгу Колин Джонс Clout («Воздействие»). Это отличная помощь всем тем, кто занимается контентом, причем не только в сфере маркетинга. А в главе, посвященной риторике, говорится о куда более глубоких вещах, чем в моем приведенном выше наброске.)

## Оценка правит бал

Деятельность тех, кто занимается маркетингом (а в особенности рекламой), становится успешной в тот момент, когда они убеждают целевую аудиторию поступать определенным образом. Иными словами, они могут измерять степень своего успеха, посчитав, какое количество желаемых действий вызвали их усилия. Раньше такие расчеты были головной болью рекламного мира. Если вы запускаете ролик шампуня по телевизору, одновременно размещая рекламу в магазинах и на транспорте, то как вам понять, какое из направлений было самым эффективным? Для решения этой проблемы специалисты по маркетингу изобрели скидочные купоны и коды – судьбу и тех, и других можно отследить.

В Интернете все иначе: действия тех, кто смотрит рекламу, и остальных пользователей можно проследить и проанализировать. За последние 15 лет специалисты по маркетингу превратили оценку результатов деятельности в Сети в настоящую науку, и по этой теме имеется значительный объем литературы (правда, зачастую не очень хорошего качества). Более подробно речь об этом пойдет в главе 3. А пока обратите внимание: если вы собираетесь работать с контентом в Интернете, вам необходимо составить и воплотить достаточно серьезный план, который позволит понять, что работает, а что нет.

Если вы начали заниматься контентной стратегией, не имея маркетингового опыта, то можете не понять разницу между широкомасштабным и действительно полезным подходом, с одной стороны, и советом ограничиться для достижения успеха контекстной рекламой – с другой. Лично мне нравится метод Эрика Питерсона, описанный в книгах *Web Analytics Demystified* («Веб-аналитика без покровы тайны») и *Big Book of Key Performance Indicators* («Большая книга ключевых индикаторов деятельности»): в отличие от множества источников, рассказывающих исключительно

о подсчете посетителей или отслеживании действий на сайте по кликам, в этих книгах предложен по-настоящему целостный подход. Печатные издания обеих книг уже распроданы, однако они доступны для бесплатного скачивания на сайте автора (<http://bkaprt.com/cs/9/>).

## **Не все каналы одинаковы**

В мире маркетинга «каналы доставки» традиционно означали способы распределения физических продуктов. Теперь же продуктами могут считаться совершенно разные объекты, поэтому нам нужна бóльшая ясность. Когда я говорю о канале дистрибуции или стратегии работы в канале, то имею в виду метод донесения контента до его целевой аудитории. Это можно сделать с помощью:

- «сайтов», которые являются именно тем, что вы представляете, когда речь заходит об основном сайте какой-нибудь компании;
- сайтов, направленных на подгруппы в составе основной аудитории (микросайтов или тематических сайтов) или определенные регионы (зачастую в этом случае контент переводится на другой язык или создается с учетом особенностей местной аудитории);
- блогов (как на самом сайте, так и вне его);
- новостных рассылок;
- каналов социальной коммуникации (Facebook, Twitter и множества других);
- веб-кастов, подкастов и наборов видеоматериалов;
- онлайн-журналов;
- мобильных приложений;
- приложений, публикаций и сайтов третьих сторон;
- загружаемого текстового контента, например справочных материалов, электронных книг и специальных отчетов.

А что насчет стратегии работы в каналах? Здесь вам придется вспомнить все, что вы знаете о ваших пользователях, сопоставить это с бизнес-целями и вычислить, каким образом лучше всего передавать контент. Специалисты по маркетингу много думали об этом, и им есть чем с нами поделиться.

**Комментарий на полях:** возможно, вы обратили внимание, что в этой книге я не говорю о так называемом веб-контенте. Дело в том, что «веб» представляет собой лишь один элемент онлайн-контента, и, когда речь идет о донесении контента до пользователей, не имеет смысла определять, что относится к «вебу», а что нет. План, заключающийся в словах «Мы разместим это в Сети», сложно считать хорошим. Куда лучше будет выглядеть план «Мы поделимся основными мыслями в блоге, опубликуем полноценную статью на внешнем сайте, упомянем ее в нашей новостной рассылке и в каналах социальных медиа» или «Этот элемент лучше всего продвигать в виде видеоподкаста с одновременным перекрестным продвижением в других каналах с учетом специфики определенных сегментов».

## **Влияние № 4: ученый, работающий с информацией**

Ученые, работающие с информацией, могут представлять разные сферы деятельности. Это и специалисты библиотечного или архивного дела, и профессионалы в области информатизации, и аналитики, и кураторы цифровых данных, и многие другие. При этом все они занимаются вопросами эффективного хранения, получения и распространения информации.

Если вы прежде имели отношение к редакторскому делу или маркетингу, будьте внимательны: сейчас я буду говорить о важных для вас вещах. И вот почему: информационная наука дала нам много ценных знаний, которые легли в основу информационной архитектуры в ее современном виде, позволяющем нашему постоянно корректируемому и дорогостоящему контенту не растечься лужей слизи.

### **Информационная архитектура**

Информационная архитектура предполагает разработку структур, связанных с информацией, в том числе навигационных структур и контентной таксономии. Специалисты по информационной архитектуре стремятся превратить хаос в порядок и создать структуры, помогающие пользователям найти искомое и выполнить намеченные задачи. Они создают такие прекрасные вещи, как прототипы страниц, карты сайтов и описание потоков движения потребителей. Зачастую они проделывают и огромную работу по предварительному исследованию потребителей.

Если вы сотрудничаете с информационным архитектором, то вам, возможно, не нужно погружаться в детали структурного дизайна (за исключением областей, где пересекаются задачи контентной стратегии и информационной архитектуры). Примерами таких

областей служат навигационные ярлыки и таксономия (особенно в случаях, когда контент-стратег пришел из редакторского мира). Детальные прототипы страниц позволяют объединить структурное мышление с реальным контентом – или по крайней мере с хорошим примером контента – задолго до начала создания визуального дизайна. Это дает информационному архитектору и контент-стратегу достаточно времени, чтобы выявить возможные провалы и потенциальные конфликты. Но помимо этого возможны и еще более интересные альянсы. Дизайн часто требует вклада специалистов в области контента или программистов не меньше, чем информационных архитекторов. Сходные потребности могут возникнуть и в случае планирования спецификаций для CMS-систем – систем управления контентом.

Разумеется, если вы не работаете с информационным архитектором, но вовлечены в серьезную работу по проектированию или редизайну сайта, вам придется исполнять помимо своих обязанностей также функции информационного архитектора. Но если для того, чтобы стать хорошим информационным архитектором (да и вообще профессионалом в любой области), вам нужны годы упорного труда и часы размышлений, то в описанной выше ситуации вы можете начать пользоваться некоторыми методами и инструментами почти немедленно. Вам могут оказать огромную помощь «персонажи»<sup>[18]</sup> пользователей и сценарии, пусть даже в виде наброска, – главное, чтобы они опирались на результаты исследований и разумные предположения.

Даже рудиментарные прототипы помогут избежать хаоса в проекте, не имеющем информационного архитектора. Что касается специалистов по контентной стратегии, то они лишь преуспеют, если будут хорошо понимать принципы юзабилити и эффективного поиска (и тот и другой крайне важны для информационной архитектуры).

## Управление контентом

Помните ли вы, что когда-то веб-страницы создавались по отдельности, на основе написанного вручную кода HTML? Это было ужасно.

Если вам не довелось тогда работать в Интернете, то представьте себе период в истории человечества, когда знания передавались с помощью рукописных копий свитков, над которыми работали монастырские писцы – бледные ребята с плохим зрением. Появление Сети вполне можно сравнить с изобретением печатного прессы Гутенберга. В области веб-контента революция началась лишь тогда, когда разработчики программного обеспечения перенесли в Сеть прежние, присущие старому миру системы управления базами данных и шаблонами, превратив их в системы управления контентом.

Первые системы управления контентом были неуклюжими и дорогостоящими потомками систем управления документооборотом. Поэтому пионерами управления контентом стали менеджеры по контенту, работавшие в корпорациях и учреждениях (и известные в то время как «веб-мастера»).

Весь контент, прежде томившийся в HTML, вдруг получил новый дом в виде баз данных. Это означало, что отныне, чтобы сделать необходимое обновление, вам нужно было внести изменения в одном-двух, а не пяти-десяти местах. Если раньше изменение сайта казалось делом невыполнимым, то теперь оно стало всего лишь трудным.

Со временем программы для ведения блогов и системы управления контентом с открытым кодом развивались. И если первые становились все более сложными, то вторые упрощались. В конце концов отличить их друг от друга стало почти невозможно. Теперь контент в Интернете может размещать любой человек, обладающий начальными компьютерными навыками. А крупные

онлайновые издатели могут делать свою работу эффективнее и с меньшими затратами.

По состоянию на 2010 год программой WordPress – самым популярным приложением для ведения блогов, постепенно превратившимся в систему управления контентом, – пользовались свыше 30 миллионов человек во всем мире. На WordPress работало примерно 12 процентов всех сайтов (<http://bkaprt.com/cs/10/>).

Однако это не история о программном обеспечении. Как только возникли первые системы управления контентом, многие компании решили, что теперь у них появился способ автоматизировать труд редактора и они могут отказаться от услуг опытных, но дорогостоящих человеческих существ. Однако несмотря на то, что ряд функций теперь действительно можно автоматизировать, пользователи систем управления контентом должны делать и многое другое. Например:

- создавать требования к системам управления контентом;
- определять информационные потоки;
- контролировать версии публикуемых документов;
- заниматься защитой информации (созданием архивов и резервных копий);
- внедрять и оптимизировать работу инструментов и процессов поиска на сайте;
- формулировать и поддерживать таксономию, систему тегов и метаданные.

Значительная часть работы по управлению контентом происходит под эгидой других функций. Часто управлением контентом занимаются веб-редакторы, а иногда и информационные архитекторы, специалисты по взаимодействию с потребителями, веб-мастера, модераторы сообществ или профессионалы широкого профиля из IT-подразделений. В то же время защитой и сохранением контента занимается целая отрасль – цифровое

курирование, выпускающая научные и профессиональные журналы, а также разрабатывающая учебные программы разного уровня.

## **Кросс-тренинг**

Работа с контентом многое заимствовала из других областей деятельности. При этом на нее продолжают оказывать постоянное влияние смежные дисциплины. Специалист по контентной стратегии должен разбираться в принципах визуального дизайна, знать, каким образом контент может подаваться в более привлекательной и доступной для понимания форме; ему нужно знать и о том, как сделать контент удобным для изучения на устройствах разных типов. Ему следует помнить, что часть пользователей может иметь физические недостатки или специальные требования. Он обязан много знать о принципах работы поисковых машин, с тем чтобы контент мог быть обнаружен внешними и внутренними поисковыми инструментами, – это позволит ему удерживать позиции при общении с менеджерами, которые сходят с ума от возможностей SEO.

Наконец, не стоит забывать и о развитии контента. Контентная стратегия в чистом виде не производит контента. Она создает планы, руководства к действию, расписания и общие цели, связанные с контентом, но не само содержание сайтов (за исключением примеров, иллюстрирующих стратегические рекомендации). Однако если вы умеете создавать хороший контент, то будете иметь преимущества перед другими специалистами по контентной стратегии, не владеющими этими навыками.

На этом давайте закончим с теорией. Пришло время рассмотреть внимательно, как наши абстрактные построения существуют в условиях реального мира.

### 3. Инструменты и методы

Повседневный труд специалистов по контентной стратегии зачастую приводит в замешательство, и это вполне объяснимо. Объект нашей деятельности меняется от проекта к проекту. Порой мы занимаемся исключительно аналитикой, а порой – творчеством. При запуске нового сайта всегда заметны усилия визуальных дизайнеров, информационных архитекторов, front-end-разработчиков<sup>[19]</sup> и создателей контента, а работа над контентной стратегией чаще всего оказывается в тени.

Стратегию невозможно увидеть на сайте или нажать на сопутствующую ей ссылку. Маловероятно, что какой-то посетитель сайта укажет на тот или иной его элемент и воскликнет: «Вот результат толковой контентной стратегии!»

Возможно, вследствие этой непрозрачности я подвержена соблазну определить суть контентной стратегии с точки зрения продукта ее деятельности. Но хотя рассказ, содержащий перечень и результаты применения тех или иных методов, и полезен, его будет недостаточно, чтобы понять, как работать с контентной стратегией в реальной жизни.

В этой главе я познакомлю вас с инструментами и методами, которые я и мои коллеги используем в работе над проектами. Кроме того, попытаюсь копнуть глубже и расскажу о причинах, по которым определенные вещи делаются определенным образом. Мы поговорим и о невидимых аспектах нашей работы.

Так или иначе, но нам не обойтись без разговора о методологии. Давайте остановимся на этом вопросе прямо сейчас.

## Методология

Поскольку наша дисциплина молодая и нам приходится учитывать разноплановый опыт взаимодействия и сотрудничать с командами веб-разработчиков, использующих различные методологии, то неслучайно, что в последние годы разгорелись дискуссии о том, как лучше всего заниматься контентной стратегией. Контентная стратегия достаточно разнообразна. Почти каждый специалист в области контента должен иметь ту или иную степень специализации, что и находит выражение в используемой им методологии.

- Контент-стратег, ориентирующийся на **маркетинговую коммуникацию**, уделяет особое внимание брендингу и содержанию маркетинговых посланий, обеспечению эффективного контакта по разным каналам, созданию убедительного контента, а также развитию устойчивых процессов, связанных с выпуском контента в свет. Очевидно, что методология этого специалиста поддерживает все перечисленные виды деятельности.

- В то же время контент-стратегу, ориентирующемуся на **управление информацией**, требуется методология, предполагающая технический анализ, моделирование данных, а также допускающая широкомасштабное повторное использование контента в разных системах (на сайтах, во внутренних корпоративных сетях, в CRM-системах<sup>[20]</sup> и т. д.).

- Специалистам по контенту, которые сотрудничают с консультантами по **опыту взаимодействия** или с командой **веб-разработчиков**, нужна методология, позволяющая работать с маркетинговым, учебным и техническим контентом, осуществлять поиск на сайте и вне его, учитывать контентную таксономию, требования к системам управления контентом и информационной архитектуре.

Вне зависимости от конкретной ситуации или направления специализации вам понадобится методология, поддерживающая вашу практическую работу. Кроме того, не исключено, что вам придется время от времени корректировать ее и проверять, насколько она уместна. Моя собственная методология проста. Я разработала ее, когда была стратегом онлайн-редактуры – в течение нескольких лет я занималась вопросами опыта взаимодействия в командах веб-разработчиков. И хотя результаты и отдельные применяемые мною процессы варьируются от проекта к проекту, в целом моя деятельность может относиться к одной из трех категорий:

- **оценка;**
- **дизайн;**
- **исполнение.**

Эти виды работ выстроены не в хронологическом порядке (хотя понятно, что каждый проект будет обязательно их включать). Скорее это определенная повторяющаяся последовательность, которая используется при разработке больших и малых ограниченных по времени проектов, а также схема деятельности по поддержанию контента в долгосрочной перспективе.

- **Оценка** происходит в начале работы над проектом, а затем в самом конце. Иногда ее проводят по завершении каждого этапа. К оценке относятся исследования всех видов, а также тесты юзабилити и анализ трафика.

- **Дизайн** в данном случае не означает дизайн визуальных элементов. Точнее будет сказать, что имеются в виду коммуникационная стратегия высокого уровня и предложения, касающиеся свойств контента, как доступных широкой публике, так и относящихся к серверной части. Кроме того, сюда же относится разработка тактических планов по созданию и обновлению контента, а также инструментов и процессов, связанных с управлением контентом в долгосрочной перспективе.

- **Исполнение** связано со всем, что позволяет стратегии воплотиться: созданием и обновлением контента, организацией информационных потоков, вызванных публикацией контента, поиском источников и агрегацией контента. Даже на проектах, где я напрямую не отвечаю за исполнение, я все равно создаю для своих коллег примеры, иллюстрирующие те или иные рекомендации, и это тоже можно считать формой исполнения.

Разумеется, вы можете пользоваться моей методологией, но я ни в коем случае не считаю ее Единственно Правильной. Скорее это пример методологии, оптимизированный для выполнения определенных видов работы с контентом.

А теперь давайте посмотрим на работу как таковую.

## То, что мы делаем

Прежде чем нырнуть в глубину, поговорим о «результатах» нашей работы, то есть о том, что мы даем клиенту. Само по себе это слово кажется мне неуклюжим и неточным. К сожалению, все возможные его синонимы, на мой взгляд, еще ужаснее. Поэтому приходится довольствоваться тем, что есть. Хотя все может быть и не так страшно: как минимум нашей отрасли удастся избегать понятий вроде «продукт работы».

Вот далеко не полный список результатов, который вы можете использовать, работая над контентной стратегией:

- руководства по адаптации сайтов для людей с ограниченными возможностями;

- контрольные показатели;
- стратегия работы в различных каналах;
- требования к системе управления контентом;
- коммуникационные планы;
- стратегия работы с сообществами и социальными группами;
- политика модерирования в различных сообществах;
- конкурентный анализ;
- семинары по созданию контента;
- планы по источникам контента;
- руководства по стилю контента;
- шаблоны контента;
- редакторские календари;
- примеры контента;
- описания свойств продукта;
- анализ провалов и неувязок;
- рекомендации по метаданным;
- общие предложения по проекту;
- информационные потоки в процессе публикации;
- качественный аудит контента и выводы;

- количественный аудит контента и выводы;
- оценка ресурсов (люди, инструменты, время);
- оценка работ по оптимизации поисковых машин;
- показатели успешности;
- таксономия;
- анализ трафика;
- тесты юзабилити;
- «персонажи» пользователей;
- результаты потребительских исследований;
- планы проведения потребительских исследований;
- сценарии действий потребителей;
- рекомендации по визуальной презентации;
- прототипы страниц;
- рекомендации по организации рабочего процесса.

За одним-единственным исключением, я буду делать общие обзоры документов и процессов, а не давать вам детальные инструкции. Вы можете найти ссылки на многие из этих документов в конце книги. В нашем бизнесе, для которого характерны почти непрерывные разговоры, есть одна примечательная черта: не исключено, что прямо сейчас кто-то пишет в свой блог крайне интересное сообщение на важную для вас тему.

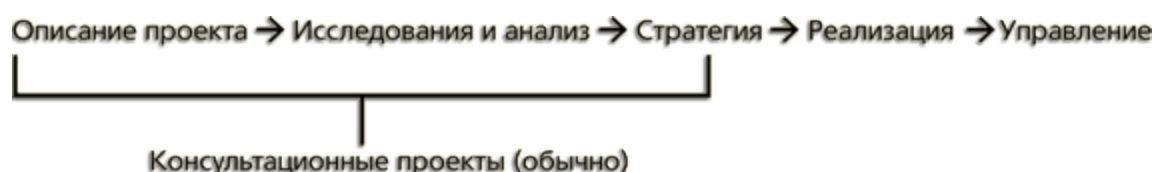
## Дети контент-стратега... «ходят без сапог»

Контентная стратегия включает в себя куда более широкий набор процессов и результатов, чем все родственные ей дисциплины. Один из вопросов, которые мы слишком редко обсуждаем, – это выбор наилучшего подхода для каждого проекта. Мы часто используем одни и те же приемы, даже когда они не совсем отвечают задачам конкретного проекта. И в этом случае мы упускаем шанс сделать работу лучше и интереснее.

Каждый создаваемый вами результат и каждая встреча, которую вы проводите, связаны с двумя видами стратегии: той, которую вы развиваете для проекта, и той, которую вы используете, чтобы управлять процессами коммуникации с коллегами, работодателями и клиентами. Все эти люди обычно не являются целевой аудиторией вашего проекта, но они представляют аудиторию для ваших результатов. Я не хочу сказать, что нам необходимо проводить полномасштабное исследование или разрабатывать стратегию для каждого клиента или документа, ведь в этом случае мы не успели бы сделать ничего иного. Но нам нужно рассматривать свою деятельность со стратегической точки зрения.

### Этапы: когда что происходит?

Самый очевидный способ группировки результатов связан со стадиями проекта, особенно когда вы выступаете в роли консультанта. Конечно, вы можете использовать для каждого этапа собственные термины, но, скорее всего, процесс (при работе с агентством или самостоятельно) будет примерно таким (рис. 2).



**Рис. 2.** *Этапы работы над проектом формирования опыта взаимодействия и разработки контентной стратегии*

Если вы входите в проектную команду, то разбивка проекта на этапы позволит вашим коллегам, представляющим другие дисциплины, понять, каким образом их деятельность связана с вашей. Это помогает также вашим клиентам осознавать, как ваша работа вписывается в проект в целом.

Проблема состоит в том, что этот подход почти не позволяет увидеть, как по-настоящему выглядит ваша работа. Если ваши коллеги по команде или клиенты незнакомы с контентной стратегией, то вам придется больше говорить о сути вашей деятельности, а не о том, как она вписывается в общий контекст проекта. Хорошей отправной точкой может стать рассказ о функциях или целях контентной стратегии.

### **Функции: кто что делает?**

Другой способ посмотреть на нашу работу – понять, в чем заключается цель каждого инструмента или процесса. Думайте об этом как о детальной, определяемой конкретным проектом версии развития методологии. Прежде всего, вам необходимо понять, чего вы хотите достичь, – с помощью либо проекта в области контентной стратегии, либо функции контентной стратегии в долгосрочной перспективе. Как только вы определите основные цели, сможете сделать несколько шагов назад и выяснить, что вам необходимо создать, чтобы добиться цели.

Вот конкретный пример. Предположим, я работаю вместе с командой, изучающей опыт взаимодействия и занимающейся редизайном сайта для крупной консалтинговой компании. Сайт компании содержит около 5000 элементов контента, а система публикации распределена между дюжиной подразделений и географических регионов. В проектном брифе сказано, что три

основные задачи состоят в выстраивании должного соответствия онлайн-деятельности компании ее бренду, упрощении поиска необходимой информации для потенциальных клиентов, а также создании уровня последовательности разделов сайта, управляемых разными подразделениями.

С помощью методологии я могу понять, что в точности нужно сделать, чтобы достичь цели проекта.

- **Оценка.** Количественный и качественный аудит контента; анализ трафика; анализ конкурентов; анализ пользователей, создание «персонажей» и сценариев действий (на основании данных опыта взаимодействия); анализ процесса публикации.

- **Дизайн.** Коммуникационный бриф (детальное разъяснение целей проекта); общие и детальные рекомендации, касающиеся ключевой идеи сайта; контент, который необходимо добавить или от которого следует избавиться; принципы коммуникации с различными аудиториями сайта; рекомендации по метаданным (разработанные вместе с членами технологической команды); руководство по стилю и организации процесса публикации контента; план по источникам контента и его агрегации; рекомендации по каналам коммуникации; показатели успешности работы и план их анализа.

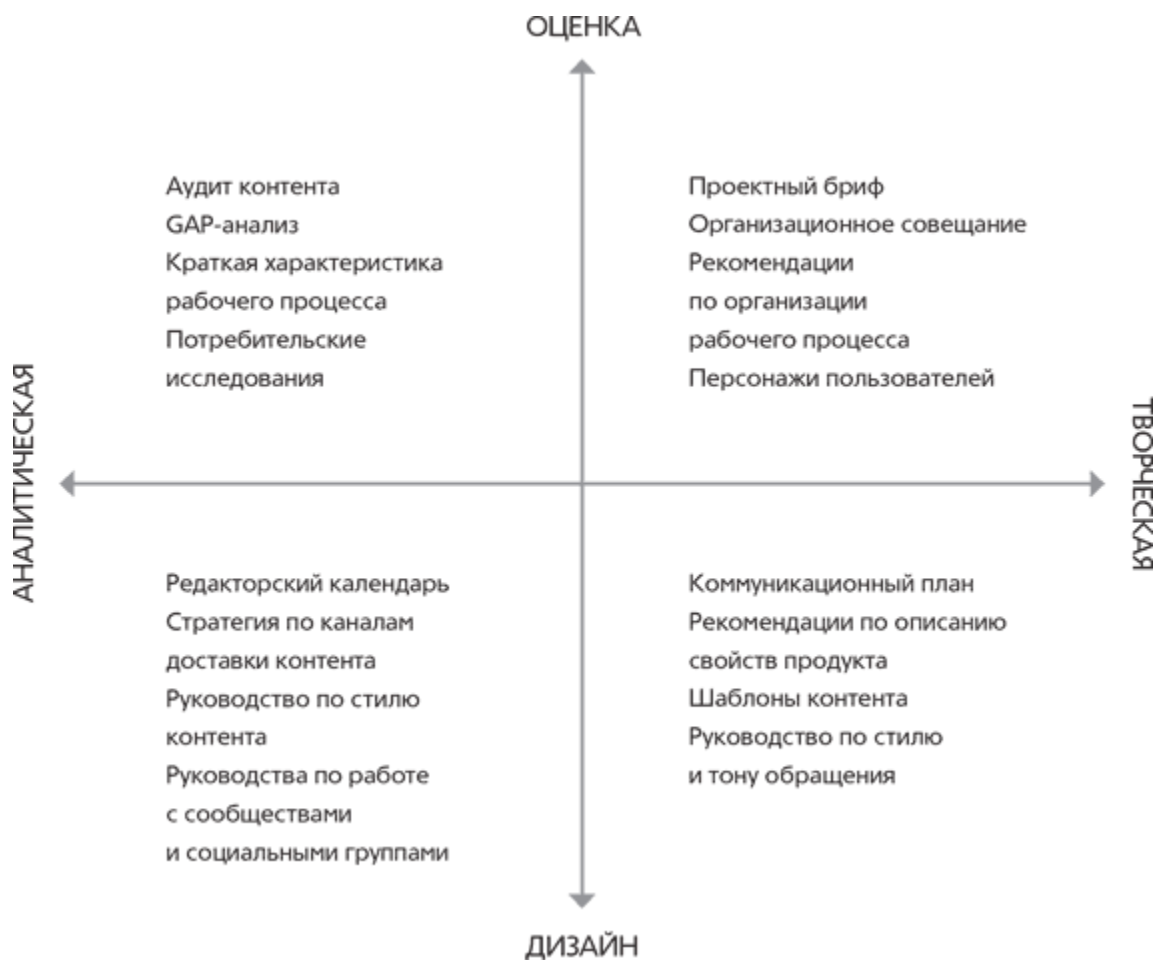
- **Исполнение.** Пример контента для каждого основного типа; шаблоны контента, поддерживающие создание и развитие нового контента до и после запуска сайта; семинары по созданию и публикации контента; редакторское руководство по стилю.

Вот и все. Размышление о функциях позволяет вывести работу из рамок привычных клише и методов. Оно помогает понять, чего вы пытаетесь достичь с помощью каждого процесса, причем еще до того, как вы начнете добиваться результатов.

**Метод: как это работает?**

Стоит также подумать над тем, чтобы выставить каждый свой результат в рамках определенного континуума, образуемого, с одной стороны, объективной аналитической работой, а с другой – субъективной и творческой. Этот подход может оказаться особенно полезным, когда вы работаете с клиентами или коллегами, которые никогда прежде не видели документов, связанных с контентной стратегией и не знали, следует им ожидать таблицы с вычислениями или пространные концептуальные рекомендации.

Когда я наношу некоторые из часто встречающихся результатов на график в соответствии с той или иной функцией (в данном примере сравниваются работы по оценке и дизайну) и их характером (аналитическим или творческим), это выглядит примерно так (**рис. 3**):



**Рис. 3.** Контентные результаты и процессы, распределенные по характеру и функциям

В реальной жизни лишь немногие документы, связанные с контентом, являются на сто процентов аналитическими и почти ни один из них не может быть полностью творческим, но присутствие элементов и первого и второго подхода помогает значительно упростить развитие проекта. Если вы сотрудничаете с командой, уже знакомой с контентом, то подобная классификация поможет вам понять, как максимально эффективно использовать при распределении работы навыки и способности ваших коллег. Ваш коллега фанатично увлечен цифрами? Поручите ему аудит контента и GAP<sup>[21]</sup> – анализ. Один из ваших специалистов по контенту раньше был редактором в журнале? Позвольте ему возглавить команду, разрабатывающую рекомендации по дизайну и тональности сайта.

## **Аудитория: для кого?**

Программисты редко показывают на встречах с клиентами строки программного кода. У каждого элемента визуального дизайна или прототипа интерфейса, направляемого клиенту (или менеджеру), имеются сотни эскизов и набросков, которые не видит никто, кроме нескольких членов команды разработчиков. Мы должны следовать тому же принципу: не стоит поддаваться соблазну и показывать клиентам все, что мы делаем.

Одни документы предназначены только для вас: они уточняют ваши мысли и упорядочивают вашу работу. Другие предназначены для глаз информационных архитекторов, визуальных дизайнеров или разработчиков системы управления контентом, а третьи призваны предложить клиенту те или иные идеи, требующие его одобрения или оценки. Каждый из этих документов по-своему важен, но крайне редко бывает так, что важен одинаково для всех. Некоторым клиентам неинтересно копаться в таблицах или детальных описаниях. Им достаточно сжатого резюме и перечня главных вопросов, возникающих в ходе работы. Но членам команды зачастую необходимо быть в курсе информации, лишней для клиентов или менеджеров. К примеру, информационным архитекторам часто требуется знать как можно больше о характере, структуре и сравнительной важности каждого типа контента. Скорее всего, столь детальное знание не нужно никому из клиентов.

Дайте людям то, что им нужно, и не отвлекайте тем, что им не пригодится. Некоторые клиенты хотят видеть абсолютно все, и если вы возьмете за правило показывать им меньше, то гораздо быстрее получите одобрение с их стороны и вам не придется говорить «Пока мы не готовы обсуждать этот вопрос столь детально» по три-четыре раза за презентацию.

Занимаясь выбором, презентацией и подготовкой результатов, подумайте о своей аудитории. И в этом случае даже самый занятый

клиент или менеджер найдет время для того, чтобы дать вам необходимую обратную связь или одобрение.

## **Роль адвоката**

Почти каждый проект связан с двумя типами потребностей, которые и задают напряженность всему рабочему процессу: с потребностями клиента и потребностями конечного пользователя. При успешном развитии проекта они будут дополнять друг друга, однако возможны ситуации, когда потребности клиента и конечного пользователя будут конфликтовать. В этом случае специалисты по работе с контентом могут выступать в роли адвокатов – нам куда проще найти и использовать результаты исследований потребителей в качестве аргументов при защите своей точки зрения, чем визуальным дизайнерам, которые зачастую оказываются заложниками личных вкусов и предпочтений клиента.

На практике это означает, что, когда кто-то приказывает разместить тот или иной элемент контента на домашней (или на целевой) странице, вам следует понять, будет ли такое действие отвечать интересам конечных пользователей. Даже если это не так, вы, скорее всего, не сможете отмахнуться от подобных распоряжений, потому что зачастую в их основе лежат непреодолимые внутренние политические конфликты. Но если вам удастся уловить логику того или иного приказа, вы сможете предложить варианты действий, приносящих контенту бóльшую пользу, или порекомендовать для этого элемента контента альтернативное размещение, которое будет способствовать лучшему общению с читателями.

Иногда это может быть непросто (особенно когда вы имеете дело с определенными типами личностей), однако такому навыку можно научиться. При этом стоит держать в голове следующее:

- Действия в качестве адвоката не превращают вас в непрактичного идеалиста. Как мы уже убедились на опыте наших

коллег-редакторов, несоответствие контента интересам пользователей – прямой путь к поражению. Выступая в роли адвоката потребителей, вы всего лишь стараетесь достичь цели проекта.

- «Персонажи» и любые другие досье на пользователей, созданные вами или вашими коллегами, могут стать главным козырем. Воспользуйтесь этим инструментом, когда вам потребуется обосновать вашу точку зрения.

- Специалисты по контенту могут легко оказаться втянутыми во внутренние конфликты. Не допускайте этого.

Контент-стратег должен также выступать в роли адвоката контента, а это немного другая задача. Каждый раз, когда кто-то предлагает новую функцию или значительное изменение плана, вам необходимо (при сохранении должного такта) определить требования к контенту, соответствующие этому предложению, а затем понять, насколько они реалистичны.

## **Определение проекта**

Вы можете работать консультантом или заниматься развитием проекта – любая деятельность, за исключением рутинных публикаций и поддержания контента, требует понимания сути проекта. На крупных проектах определение сути может занять несколько месяцев. На небольших проектах этот этап может быть завершен за 15 минут. Самое главное – выделить достаточно времени для того, чтобы сначала разобраться с целями проекта, а потом убедиться, что с ними согласны все участники.

### **Что и почему мы делаем?**

Для консультанта определение проекта (project definition) обычно начинается с заявки на проект (Request for Proposal, RFP) или другого первичного документа, поступающего от клиента. Работу над контентом невозможно отделить от целей бизнеса, поэтому необходимо как можно больше знать о том, как клиенты формулируют свои цели. Если вы приступаете к работе над проектом уже после подписания контракта, попросите показать вам первоначальные заявки и документы, созданные в ответ на них. Кроме того, вам необходимо убедиться, что контентная стратегия уже обсуждалась на внутренних совещаниях и представлена клиенту на стартовой встрече.

На сложных проектах обычно требуется креативный или коммуникационный бриф либо сводная информация по проекту, то есть документ, в котором четко изложены ожидания от вашей команды. Если вы хотите, чтобы работа над проектом шла гладко, уделите внимание этому документу, и тогда все требования к контенту будут обозначены с самого начала.

Если вы работаете над внутренним проектом, то, скорее всего, формального документа вроде заявки на проект или предложения в

вашем распоряжении не будет, но это не значит, что вы не должны думать об определении проекта. Работу над внутренними проектами порой бывает сложно загнать в формальные рамки, однако, если вы не рассмотрите пристально цели и требования лиц, принимающих решения, впоследствии это выйдет вам боком.

## Общение со стейкхолдерами

[\[22\]](#)

Работая внешним консультантом или в штате компании, вы наверняка захотите исследовать интересы стейкхолдеров или хотя бы понаблюдать за их поведением.

Стейкхолдеры – это представители клиентов, которые либо отвечают за успех проекта, либо связывают с этим успехом свои интересы. В крупных проектах к ним будут, скорее всего, относиться руководители, главы подразделений или команд, а также сотрудники, занимающиеся контентом или сайтом в целом. В мелких проектах вы можете ограничиться всего несколькими интервью с заинтересованными сторонами. На крупных проектах для больших организаций вам придется общаться с десятками специалистов.

Планирование интервью со стейкхолдерами (как и выработка навыков хорошего интервьюера) требует размышлений и опыта. И этому навыку имеет смысл учиться, если ваша работа опирается на результаты исследований, проведенных другими людьми, – ваш план интервью может быть сколь угодно хорошим, но в ходе реализации проекта все равно придется задавать те или иные уточняющие вопросы.

Как только вы внимательно и досконально обработали информацию из заявок, предложений, организационных совещаний и интервью со стейкхолдерами, наступает время ее очистки и превращения в то, что вы сможете использовать в практических целях. В главе 5 книги *Content Strategy for the Web* Кристина Халворсон предлагает совершенно безумный, но при этом применимый метод организации информации такого рода. Этот метод был создан в сотрудничестве с Мелиссой Раш из компании Brain Traffic. Его суть заключается в следующем: вы делите всю информацию, полученную от клиента или менеджера, на группы в зависимости от бизнес-целей, тактик, требований и целей проекта.

Вокруг целей проекта вы рисуете большие круги и объединяете элементы между собой при помощи стрелок. Перефразируя Кристину:

- Бизнес-цель – это основная цель компании, на достижение которой направлена ее деятельность. В качестве всем известного примера можно привести главный принцип компании Google, сформулированный как «Don't be evil» – «Не сотвори зла».

- Тактика – это набор детализированных, специальных требований, которые вы будете раз за разом слышать в ходе переговоров со стейкхолдерами. Примерами таких требований являются «повышение точности навигации» или «улучшение механизмов поиска».

- Требования – это основные и неизменяемые элементы объекта, такие как дата запуска, бюджет проекта, наличие специалистов с определенной квалификацией.

- Цели проекта находятся ниже общих целей бизнеса, но выше тактики и при этом не игнорируют требований к работе. Обычно цели проекта легко сопоставить с контентной стратегией. Пример цели проекта может звучать как «изменить наш сайт, с тем чтобы отразить новую организационную направленность на образование».

Этот раздел заслуживает того, чтобы посвятить ему отдельную книгу. Так что не поленитесь, купите Content Strategy for the Web и внимательно прочтите ее.

## **Как узнать настоящую любовь?**

Этап описания проекта будет считаться завершенным, когда вы поймете, в чем заключается понятие успеха для вашего проекта, а это значит, что вы должны принять решение, какие показатели использовать для измерения степени успешности. Определение «показатели успеха» очевидно само по себе, однако я предпочитаю использовать понятие «условия для победы», которое

позаимствовала у дизайнеров компьютерных игр. В шахматах условием победы являются шах и мат. В карточной игре War (некое подобие игры в пьяницу) главное – не остаться без карт. Но самое главное – контроль максимально возможной территории. Во всех этих случаях понятно, что́ нужно сделать, чтобы победить. И эту ясность не грех и позаимствовать.

Плохо, если вы не можете измерить показатель успеха. Попробуйте перевести максимальное количество неопределенных и амбициозных целей в измеримые критерии успеха, а затем сделайте их как можно более конкретными, чтобы понять, удалось вам добиться желаемого или нет. Если вы пытаетесь повысить трафик или увеличить число подписчиков, какого значения вы хотите достичь? Насколько ваши цели выполнимы? Какой показатель вы будете считать победой? Каким образом вы дадите себе понять, что достигли других, качественных или менее жестких целей?

После того как вы задокументируете условия победы, будет неплохо собрать всю информацию, определяющую ваш проект. Если вы покажете ее клиенту или работодателю, то, возможно, вам удастся создать формальное резюме в виде *проектного или коммуникационного брифа*.

## **Исследования и оценка**

После того как вы узнали все о целях проекта и желаниях клиента, пришло время заняться настоящими исследованиями.

### **Пользователи: кто они и чего хотят**

Современные команды по развитию веб-проектов обычно начинают с проведения исследования потребителей и создания инструментов, делающих приоритетными интересы клиента. То же справедливо для проектов по работе с контентом. Цель исследования потребителей состоит в том, чтобы отойти от предположений, догадок и стереотипов, понять, чего на самом деле хотят и в чем нуждаются читатели, зрители и слушатели.

Кто проводит исследования потребителей? Это зависит от проекта. Информационные архитекторы и дизайнеры, чья деятельность связана с опытом взаимодействия, разработали методы, позволяющие им самостоятельно заниматься исследованиями. Однако хорошие исследователи могут получиться и из контент-стратегов. Лично я предпочитаю при любой возможности самостоятельно работать со специалистами по информационной архитектуре или опыту взаимодействия, в том числе и на этапе исследования потребителей.

Внутренние команды часто полагаются только на свое, неформальное и постепенно развивающееся понимание потребителей. Такое знание, безусловно, ценно, однако если вы не дополняете его дисциплинированным и формализованным исследованием, то рискуете упустить из виду важные, но не выраженные явно потребности. Если вы участвуете в неформальном внутреннем проекте, то у вас может возникнуть желание отодвинуть изучение потребителей до того момента, пока не завершится первый круг работы с контентом. В таком случае вам стоит напомнить себе

следующее: даже если вы соблюдаете все требования и понимаете, что́ хотят видеть ваши работодатели, проект может потерпеть фиаско, если потребители не станут читать, смотреть или слушать ваш контент.

## **Сначала интервью, и лишь затем «персонажи»**

Интервью обычно представляют собой первый шаг в исследовании. Как и в случае переговоров со стейкхолдерами, выбор и проведение интервью среди определенных, нужных вам участников – это настоящее искусство. Мастерство может сильно повлиять на полезность информации, полученной в итоге.

Как только вы или ваша команда завершите первичные интервью, можно переходить к моделированию «персонажей» пользователей. «Персонаж» – это собирательный образ, который объединяет полученную информацию и дает вашей команде представление о потребностях клиентов и действиях, которые они станут предпринимать, чтобы эти потребности удовлетворить. Модель пользователя включает «персонажей», сценарии поведения, варианты использования и алгоритмы взаимодействия. Обсуждению этих вопросов посвящено много дискуссий. В сущности, неважно, создадите ли вы в процессе описания «персонажей» формальный документ или ограничитесь наброском на доске для записей в конференц-зале. Главное, чтобы это было сделано.

Исследуя потребителей, вы можете проанализировать существующий контент. Одновременное проведение двух разных видов исследований может показаться странным, но на практике это отличный способ убедиться, что вы глубоко погрузились в мир клиента (а также в мир его пользователей).

## **Добро пожаловать в таблицу: инвентаризация контента**

Прежде чем идти дальше, нам следует разобраться с уже имеющимся контентом. Этот этап часто называется количественным аудитом, или инвентаризацией контента. Интернет полон советов о проведении аудита контента, поэтому я ограничусь лишь кратким резюме. Вам необходимо создать детализированную карту сайта, на

которой будут представлены каждая страница и каждый элемент контента, с которым вы работаете, а также другие элементы существующего контента, которые могли бы быть на сайте, но пока находятся где-то еще.

Инвентаризация любого элемента контента предполагает:

- название;
- формат (стандартный текст, видео, PDF и т. д.);
- URL или другой указатель местоположения;
- тип контента (целевая страница, статья, вспомогательная страница, страница с контактами и т. д.);
- «владельца» (лицо, ответственное за поддержание этого элемента).

Неотъемлемыми элементами аудита в моем офисе выступают огромное количество черного кофе, несколько поздних вечеров на работе, а также странная, но приятная музыка – саундтрек из культовой видеоигры Katamari Damacy. Тщательный аудит крупного сайта занимает немало времени, но это единственный способ точно понять, с чем вам придется работать.

## **Выбраковка стада: качественный аудит**

В процессе аудита или сразу по его завершении вы наверняка захотите провести качественный аудит имеющегося контента или его части. И как вы уже наверняка догадались, это предполагает оценку качества контента. Задача кажется прямолинейной, однако есть большое «но»: каким образом вы можете оценивать контент, если не знаете, что хотите найти? Разумеется, некачественно созданный контент вы увидите сразу. Но если речь пойдет о потребностях ваших посетителей, как вы определите, выполняет ли контент свою функцию?

Это невозможно. И это основная проблема, мешающая быстрому и простому проведению качественного аудита. Если вы хоть в какой-то

мере можете контролировать момент проведения аудита, то лучше всего перенести его на время после того, как будет закончено исследование потребителей и смоделированы «персонажи». Это позволит вам оценивать контент, опираясь на основной принцип, о котором я говорила в первой главе: насколько он уместен, полезен и нацелен на клиента. Является ли контент ясным и выразительным? Поддерживается ли в надлежащем состоянии или уже устарел и изобилует неточностями?

Вы сами можете определять, каким образом оценивать эти качества. Кроме того, вам решать, достаточно ли времени и ресурсов для проведения полного аудита контента, или стоит сосредоточиться только на разделах, к которым потребитель обращается в первую очередь.

Позднее, когда вы начнете рекомендовать те или иные изменения, вам придется сообщить клиенту или менеджеру, сколько времени займет внедрение ваших рекомендаций. Ответить на этот вопрос также позволит аудит. (Если вы работаете на внутреннем проекте или занимаетесь поддержкой сайта, аудит может стать великолепной основой для постоянных проверок качества и обновления контента.)

## **Другие ресурсы**

Оценка ресурсов не ограничивается аудитом контента. Для средних и крупных проектов вам наверняка потребуется задокументировать работу, связанную с публикацией: как планируется, создается, утверждается и поддерживается контент. Вам также нужно будет знать, какие ресурсы доступны для создания и обновления контента в краткосрочной перспективе и какой бюджет есть в наличии. Это позволит сформулировать рекомендации, касающиеся разработки и поддержания контента.

Если вы создаете сайт с нуля, объем доступного для проверки контента будет небольшим, но и в этом случае стоит задокументировать имеющиеся в вашем распоряжении ресурсы:

копирайтеров, иллюстраторов или других генераторов контента, коллекции фотографий, существующие мультимедиа материалы, производительные ресурсы (например, доступные вам часы работы студии видеомонтажа).

Наконец, это лучшее время:

- для проведения анализа работы поисковых систем и трафика, запланированного на этапе определения проекта;
- для проведения тестов юзабилити и доступности сайта, уместных для данного проекта;
- для документирования текущего состояния сайта с точки зрения интернационализации, локализации и необходимости перевода его отдельных элементов.

Возможно, вам удастся интегрировать некоторые из этих процессов в инвентаризацию и аудит контента. Закончив, составьте короткое резюме, описывающее вашу работу, критерии оценки и основные выводы. Для широкой аудитории этот документ будет гораздо более полезным, чем детальные таблицы.

## **Насколько зеленая их трава?**

*Конкурентный анализ* обычно представляет собой мини-аудит контента, опубликованного организациями – вашими конкурентами (или конкурентами вашего клиента). Однако для некоторых проектов такой обзор может не ограничиваться лишь конкурентами. В случае проекта, выполняемого для подразделения компании, имеет смысл ознакомиться с тем, что делают не только внешние конкуренты, но и другие подразделения этой компании. Если проект выполняется для некоммерческих организаций, имеет смысл изучать сайты тех, кто занимается параллельными задачами, или работает с аналогичной аудиторией и брендами, а не ограничиваться изучением организаций в том же секторе.

В данном случае не обязательно заполнять детализированные таблицы. В конкурентном обзоре вы можете почти всегда ограничиться более поверхностным взглядом на деятельность конкурентов. Разработайте системный подход к изучению интересующих вас сайтов, опишите в общих терминах то, что выясните, и отметьте любые свойства сайта или контента, которые кажутся вам превосходными или, напротив, ужасными. В итоге вы должны представлять, «что творится вокруг вас», а также сформировать список того, что, по вашему ощущению, работает хорошо и чего следует избегать.

## **Синтез**

Как вся необходимая информация будет собрана, настанет время выяснить, что же вы узнали на самом деле. На данном этапе можно как составить формальный 20-страничный отчет, так и ограничиться парой-тройкой электронных писем и беседами с несколькими заинтересованными лицами. Как обычно, истина где-то посередине.

Это хороший момент, чтобы познакомить остальных участников проекта с результатами аудита вашего контента и проведенного конкурентного анализа. Имеет смысл составить список «быстрых исправлений» для существующего сайта (коррекция неправильно отображающихся страниц, орфографических и фактических ошибок, а также обновление версий загружаемых пользователями файлов), что позволит улучшить его, не задерживая работу над проектом. К тому же это подходящее время, чтобы внести коррективы в проектный бриф. Зафиксируйте результаты ваших исследований и выводы, которые могут изменить понимание сути проекта.

В конечном счете самое важное, чтобы ваши коллеги знали, как результаты вашей деятельности помогут им в работе, а клиенты получили представление о ходе дальнейшего развития проекта.

## Стратегия и дизайн

Как только вы четко определите цели проекта и показатели успеха, а также поймете, в чем именно состоят потребности посетителей и какие ресурсы находятся в вашем распоряжении, можно переходить к стратегической части работы. На данном этапе, взяв за основу все, что вы выяснили на первых двух этапах, необходимо создать набор концепций, планов и руководств по созданию контента, удовлетворяющего потребностям пользователей и соответствующего целям проекта.

Вы можете задаться вопросом, стоит ли вам составить и представить все эти рекомендации сразу, одним махом. Это допустимо в случае небольших или неформальных проектов. Иногда и на более масштабных проектах можно представить клиенту несколько документов такого типа одновременно. Но я делаю это в определенной последовательности (особенно на крупных проектах), с тем чтобы результаты одной части работ выступали в качестве основы для следующей. Если не понять главный посыл и структуру сайта, невозможно создать рекомендации, как транслировать этот посыл на сайте. Не получив одобрения клиента на проведение основных изменений или внедрение масштабных идей, не стоит заниматься мелкими (хоть и важными) деталями, позволяющими концепции обрести жизнь.

Подобно визуальному дизайну и информационной архитектуре, контентная стратегия представляет собой итеративный процесс, в ходе которого происходит постепенное движение от общего к частному. Вспомните 1990-е годы: когда вы загружали сайты с картинками в формате JPEG, они появлялись на экране не сразу – сначала они напоминали угловатых персонажей компьютерных игр Nintendo, и лишь затем постепенно обретали четкость. Так и ваша контентная стратегия из неясных, абстрактных пятен будет превращаться в изображения фотографической четкости.

## Посылы

Для одних проектов или компаний требуется контентная стратегия, направленная на улучшение уже существующего контента, заполнения пустот и создания крепких и устойчивых процессов обеспечения бесперебойной работы и контроля его состояния. Для других – более творческая работа по развитию контента и разработке новых концепций.

Но в любом случае вам необходимо задокументировать основные идеи, то есть сформулировать посылы, которые мы уже обсудили в главе 1 и которые вы планируете донести до пользователей. Не исключено, что каждой группе в составе вашей аудитории потребуется свой набор посылов (входящих в общий пакет посылов, транслируемых вашим сайтом). Если у организации уже есть список посылов, вы можете просто взять из него те, что подходят для вашего проекта. Если же такого списка нет, вам придется его выработать в сотрудничестве с соответствующими командами. Не бойтесь давать задания клиенту (или, работая над внутренними проектами, коллегам, отвечающим за маркетинг или корпоративные коммуникации).

Разумеется, посыл можно создать и с нуля. Но, скорее всего, он возникнет на базе уже имеющейся у вашего клиента коммуникационной стратегии. Если для формирования основы вашей деятельности коммуникационной стратегии недостаточно, приготовьтесь потратить время на то, чтобы получить одобрение ваших рекомендаций – скорее всего, они потребуют обсуждения.

Попытайтесь не увязнуть в процессе выработки посылов. Посылы важны, однако они являются внутренним инструментом, поэтому развивать их надо до точки оптимальной полезности. Если на возню с текстом посылы у вас уйдет лишняя неделя, то не исключено, что вы просто не сможете наверстать упущенное время. Кристина Халворсон замечает:

*Посылы не то же самое, что контент. Их используют для того, чтобы придать контенту нужную форму. Поэтому, создавая контент для каждой страницы и каждого элемента сайта, вы будете заниматься интерпретацией посылов с учетом аудитории и содержания страницы.*

Как только иерархия идей, которые вам необходимо донести до аудитории, будет выстроена, утвердите ее у клиента и двигайтесь дальше.

## **Большие концепции**

По мере того как структура вашего контента будет приобретать все более ясные очертания, вы, возможно, захотите рассказать вашим коллегам и клиентам, какие изменения планируете осуществить. Это можно сделать, но не следует делиться своими планами на этапе создания прототипов или обсуждения отдельных страниц – время для этого еще не пришло. Подумайте об этой части проекта как о самой интересной стороне работы в рекламе: вы презентуете клиенту новые концепции и большие идеи, а не рекомендуете косметические изменения.

Существует как минимум две причины, по которым вам имеет смысл рассказать клиенту об основных концептуальных изменениях, до того как начинать разрабатывать новую структуру. Прежде всего, презентовав большие идеи в виде стратегий, вы быстро найдете пробелы в ваших предположениях и произведете все необходимые изменения еще до начала создания тактических планов. Чем раньше вы представите новые концепции, тем легче крупным и организационно сложным компаниям будет привыкнуть к новому мышлению. Такой порядок действий почти всегда снижает рефлексивное сопротивление новым идеям и дает вам (и вашим клиентам) время развеять страхи и преодолеть сомнения. Так какие изменения можно считать значительными?

- Существенные изменения целевой аудитории.
- Важные новые свойства, связанные с контентом: блоги, подкасты, вики и другие базы знаний, редакционные материалы (статьи, очерки, тематические исследования), видеоуроки.
- Значительные изменения стиля и тона обращения к аудитории.

Концептуальные рекомендации должны содержать стратегическое обоснование предлагаемых изменений, а также поддерживать это

обоснование данными исследований пользователей, стейкхолдеров и конкурентов.

Как только основные идеи и концепции, придающие контенту общие очертания, получают одобрение, можно переходить к созданию планов и рекомендаций. Вы можете подробно описать систему общих принципов создания контента и его содержания для каждого раздела сайта или канала коммуникации. Возможно, вам будет достаточно краткого руководства, объединенного с шаблонами и примерами хорошего и плохого контента.

## **Структурный дизайн**

На определенном этапе каждого онлайн-проекта необходим человек, который примет решение, что в точности будет размещено на сайте, а что включено в другие каналы коммуникации. Такая последовательность действий позволяет учитывать всю работу, проведенную при определении проекта, и всю информацию, которую удалось получить в ходе исследования потребителей и анализа конкурентов. В результате вы создадите структурный дизайн, соответствующий потребностям пользователей и целям бизнеса. Результат может включать в себя *карту сайта* и набор *прототипов страниц* (в некоторых проектах их заменяют диаграммы с описанием страницы). Иногда сюда же добавляется информация о типичной для посетителей *последовательности действий и движений* по сайту.

Так что же это: часть информационной архитектуры или часть контентной стратегии?

Отличный вопрос, на который можно получить множество разных ответов.

*Все дело в том, что информационная архитектура является частью контентной стратегии. Функции контентной стратегии должны укладываться в информационную архитектуру, так же как*

*ягоды черники в маффин. Проектирование опыта взаимодействия включает в себя почти все – мы не ограничиваемся контентом.*

Как показывает мой опыт, даже самым одаренным информационным архитекторам (или специалистам по опыту взаимодействия, занимающимся вопросами информационной архитектуры) свойственно недооценивать важность редакционного планирования, определения тона обращений, а также разработки детальных рекомендаций по созданию контента. Справедливо и обратное. Те, кто прекрасно разбирается в контенте, порой недооценивают, насколько часто информационной архитектуре приходится иметь дело с чем-то помимо контента, например с особенностями работы приложений или планированием взаимодействия с посетителями. Я большая сторонница сотрудничества информационных архитекторов, заботящихся о проблемах редакторов, и специалистов по контентной стратегии, которые любят структуру и разговоры о данных. Крайне важно разбираться в структурном дизайне вне зависимости от конкретной ситуации, так как только в этом случае можно оказать поддержку коллегам и дать им необходимую обратную связь.

Однако в этой книге вы не найдете исчерпывающего руководства по работе с информационной архитектурой. За последние 20 лет информационная архитектура – и принципы ее взаимодействия со смежными дисциплинами – превратилась в высокоразвитую отрасль, о которой написано много профессиональных книг и статей. Даже если вы делаете только первые шаги в структурном дизайне, рекомендую найти время, чтобы познакомиться с основами и принципами, методологией и результатами информационной архитектуры.

## **Рекомендации по контенту на уровне сайта**

Как только в вашем распоряжении появится карта сайта и прототипы страниц, вы можете вернуться к бизнес-целям и

потребностям пользователей, с которыми работали в самом начале проекта, и детализировать контентный план.

Крупным сайтам с большим объемом контента будут полезны рекомендации для каждого раздела, указанного на карте сайта и в составе прототипов страниц. По сути, это упражнение на организацию, так как всю необходимую информацию вы уже собрали на предшествующих этапах.

К этому этапу следует относиться как к последнему шансу подумать о стратегии – с этого момента вы будете заниматься лишь тактическим планированием. Общие рекомендации в области контента обычно включают в себя:

- основной и вспомогательный посылы, которые должен доносить контент каждого раздела сайта;
- основную (а иногда и второстепенную) аудиторию, которой адресован контент каждого раздела;
- комментарии об интеграции нового контента в существующий сайт;
- основные рекомендации о тоне посылы;
- рекомендации по методам интеграции в сообщества (комментарии, форумы и т. д.);
- комментарии о порядке получения контента основной аудиторией сайта;
- рекомендации о каналах доставки для каждого типа контента, с которым вы работаете (сайты, электронные рассылки, социальные сети и т. д.).

## **Рекомендации по контенту на уровне страниц**

Прототипы страниц поистине прекрасны. Они позволяют информационному архитектору создавать представление о структуре безотносительно к визуальному дизайну, а специалист по контентной стратегии может с их помощью легко увидеть каркас сайта, на который будет нанизываться контент. Может показаться, что прототипы в достаточной мере представляют функционал каждой страницы, на самом деле они упускают из внимания множество деталей, особенно важных для тех, кто занимается разработкой контента. Например, они не позволяют понять, какие цели преследует контент на каждой странице, как он связан с контентом на других страницах, каков его источник, как контент должен выглядеть и какое впечатление производить.

Скорее всего, помимо прототипов страниц вы захотите создать еще и инструкции по работе над ними – конечно, если ваш проект не совсем маленький. Я использую комбинацию детальных письменных рекомендаций, руководства по стилю и шаблонов контента (о которых речь пойдет чуть ниже). В зависимости от целей и масштабов проекта (описанных на этапе определения проекта) инструкции будут включать:

- руководства по тону обращения для сайта в целом и его отдельных разделов;
- стратегии перекрестного использования контента на сайте;
- комментарии об интеграции рекламного контента (там, где это уместно);
- основные направления и политику работы с социальными группами и сообществами;
- рекомендации по созданию полезного и доступного мультимедийного контента;
- планы по метаданным (данным, описывающим другие данные).

В руководство по стилю контента входят сведения об общих стандартах стиля, об отклонениях или дополнениях к стандартам, спецификации изображений и мультимедийного материала, а также общие рекомендации по нестандартному стилю в социальных медиа или других каналах (например, в официальном блоге руководителя компании).

Содержание письменных рекомендаций и руководства по стилю подробно раскрывается в документе под названием «шаблон контента».

## **Шаблон контента за 60 секунд**

Шаблон контента служит двум целям: с одной стороны, это перечень элементов для прототипов страниц вашего сайта, а с другой – простой и эффективный способ получить полезную информацию у тех, у кого она есть. Каждый шаблон содержит сведения об определенном типе страницы (или элементе контента) на вашем сайте: стартовой странице раздела, статье, странице продукта, биографии сотрудника, списке вакансий.

Предоставив коллегам готовый шаблон, в котором им необходимо лишь заполнить определенные поля, вы можете быть уверены, что получите в точности то, что просите. А авторы текстов перестанут растерянно таращиться на курсор, мигающий на пустой странице (это проблема многих из них).

Разумеется, прежде чем начать создавать шаблон контента, вам необходимо определить цель каждой страницы. Она должна быть сформулирована с учетом выводов, сделанных на основании потребительских исследований и переговоров со стекхолдерами; посыл, которой вы хотите донести; и прототипов страниц, над которыми работаете. Кроме того, вы должны хорошо представлять, как новая структура отображается на карте сайта и насколько прототипы страниц соответствуют имеющемуся контенту. Для этого вам следует вернуться к результатам аудита контента и оценить

степень соответствия потребностей нового контента и существующих контентных ресурсов.

После этого вы сможете создать шаблон при помощи четырех простых шагов (табл. 2).

**Табл. 2.** Пример шаблона контента для продуктовых страниц сайта компании WidgetCorp. Терминология, связанная с продуктом, позаимствована (<http://bkaprt.com/cs/11/>)

ШАБЛОН КОНТЕНТА	
Название раздела: заголовок страницы	
Идентификатор для аудита: 2.1.4 <a href="http://www.widgetcorp.com">http://www.widgetcorp.com</a>	
Целевая аудитория	Лица, принимающие решения в небольших производственных компаниях (основная), инженеры (вспомогательная).
Основной посыл	Добавьте основной посыл, охватывающий весь проект в целом.
Посыл для определенной аудитории	Добавьте послы, предназначенные для указанной выше аудитории или связанные с определенными разделами сайта либо конкретными продуктовыми линейками.
Цель страницы	Поднять продажи за счет сообщения о преимуществах продуктов лицам, принимающим решения в небольших производственных компаниях.
Руководство по стилю и тону обращения	Прямой стиль, короткие предложения, ясные и убедительные слова. Эта страница предназначена для специализированной аудитории ограниченного объема, поэтому не стесняйтесь при необходимости использовать технический сленг (если он позволяет эффективно донести вашу мысль). В сообщениях лучше использовать слово «вы», а не «я» или «мы».

## Описание продукта («что это?»)

**Название продукта:** Роскошные устройства

**Название продуктовой линейки:** Суперштучки-2011

Описание продукта должно включать как минимум одно существенное (помимо названия).

### Краткое описание продукта

Расскажите о продукте в двух-трех коротких предложениях. Описание должно отвечать на вопросы: «что это?», «для чего это нужно?» и «как это работает?».

### Пример описания продукта

«Роскошные устройства» производства компании Widget Corp — механизм обратного реактивного тока, использующийся для работы цапф и снижающий синусоидальные колебания при совместном использовании с возвратно-качательным движением кронштейна.

(Здесь к каждому элементу контента следует добавить реальный или вымышленный пример использования. В идеале хорошо иметь два-три примера.)

Для продуктов, по которым предлагаются те или иные скидки, добавьте номер телефона номер и электронную почту команды продавцов.

**Контакты отдела продаж.** Ссылка на страницу для оформления заказа или контактные номера телефонов / электронные адреса отдела продаж.

**Преимущества** выстроены вокруг интересов покупателя и отвечают на вопрос: чем этот продукт может быть мне полезен?

**Свойства** связаны с продуктом и отвечают на вопрос: каким образом продукт позволяет мне получить эти преимущества? В описании преимуществ будьте максимально точными. На сколько могут быть сокращены издержки? На какой рост производительности могут рассчитывать клиенты?

## Преимущества и свойства продукта («каким образом он мне поможет?»)

### Пары преимуществ / свойств продукта:

- Пара № 1. Укажите преимущество, а затем свойство или свойства, благодаря которым это происходит.
- Пара № 2.
- Пара № 3.

### Примеры

- **Вдвое сокращает эксплуатационные расходы** за счет замены тонких шпилек крепкими спиральями.
- **Предотвращает боковое качение** за счет добавления пентаметрического вентилятора с шестью лопастями.
- **Повышает производительность примерно на 15%** за счет использования обтекаемого корпуса барабанного механизма.

## Дополнительная информация

(«что включено в состав предложения?»,  
«каким образом это работает?»)

В зависимости от продукта вы можете включить дополнительные детали:

- **Список свойств продукта.** Некоторые продукты обладают важными свойствами, опираясь на которые можно легко выстроить короткий список преимуществ. Этот перечень не заменяет список преимуществ, размещенных на первой странице.
- **Таблица свойств.** Сравнение продукта производства WidgetCorp с аналогами, произведенными конкурентами, или сравнение различных конфигураций продукта в рамках продуктовой линейки WidgetCorp.
- **Обновления.** Абзац с описанием или перечень новых свойств продукта, добавившихся после обновления продуктовой линейки.

1. Перечислите в текстовом документе элементы контента, которые должны быть на странице (сюда можно добавить необязательные элементы, которые также могут оказаться на этой странице).

2. Рядом с названием каждого элемента сделайте отметку о том, какую цель преследует этот контент. К примеру, если тезисы какой-то статьи отображаются не только в результатах внутреннего поиска по сайту, но и в результатах, выдаваемых внешними поисковыми системами, они должны быть понятны внешней аудитории. Список преимуществ продукта должен отвечать на вопрос, чем продукт полезен для целевой группы посетителей сайта.

3. Составьте спецификацию для каждого элемента контента: количество слов, стиль, формат заголовков разделов и абзацев. При необходимости добавьте комментарии, например: «В этом разделе избегайте профессионального сленга – найдите слова, понятные даже неспециалистам» или «По возможности замените это описание снимком экрана и хорошим заголовком».

4. Сопроводите каждый элемент шаблона примером контента. Если какой-то из элементов контента можно создать несколькими

способами (например, список или абзац, снимок экрана или видеоклип), включите примеры, соответствующие каждому варианту.

## **Планирование процессов создания контента**

Процесс создания контента включает в себя написание текстов, подбор иллюстраций, визуализацию информации, написание метаданных и текстовых эквивалентов изображений, а также создание интерфейса. Этот процесс сопровождают формулирование общей креативной концепции и старая добрая работа редактора.

Возможно, вы обратили внимание, что я говорю о написании текстов, а не о создании текстового контента для Сети. Для этого есть веская причина. И хотя справедливо считать, что написание текстов для Сети отличается от написания текстов для печатных изданий, сама Сеть становится всего лишь одним из элементов более масштабного ландшафта интернет-публикаций. Мы пишем тексты не только для Сети, но и для приложений, электронных рассылок, мобильного Интернета и множества других направлений.

Моя книга не учебник по написанию текстов и коммуникации как таковой. Не потому что эти две задачи могут показаться недостаточно важными – на самом деле миру просто не нужна еще одна книга об основах создания текстов для Сети или принципах визуальной коммуникации. При этом всем специалистам в области контентной стратегии следует помнить, что разработка контента сопряжена с решением непростых задач. Но несмотря на это, контент-стратеги должны уметь управлять процессом генерации контента, соответствующего требованиям проекта.

Существует всего три способа создания контента. Его можно получить от привлеченных на проект разработчиков, внутренних экспертов или агрегировав чужой контент. В идеальном мире, где все маркетинговые планы претворяются в жизнь без особых усилий, все три метода одинаково полезны и полностью независимы друг от друга. Но в реальности все сложнее, запутаннее и, как правило, эти способы неотделимы друг от друга.

## Привлеченные создатели контента

- **За:** фрилансеры или штатные копирайтеры, видеопродюсеры, специалисты по коммуникации, полностью посвящающие свое рабочее время созданию нужного для вас контента. Эти специалисты очень хороши в своей области (иначе вы просто их не наняли бы).

- **Против:** вне зависимости от того, кто будет писать вам тексты или создавать изображения и видео, кто-то должен принять решение, какую идею будет нести контент. Если ваш контент призван убедить посетителей в преимуществах продукта или помочь им освоить сложные процессы, то не стоит ждать, что копирайтер-фрилансер или веб-редактор сможет написать хороший и профессиональный текст, не сотрудничая с внутренними экспертами.

## Внутренние эксперты

- **За:** если у вас уже есть штатные сотрудники для создания контента, то они почти наверняка владеют всей необходимой информацией. Обычно они знают все о вашей целевой аудитории, особенно если имеют опыт работы в маркетинге. Знакомы они и с культурой компании – что может быть как плюсом, так и минусом.

- **Против:** люди с большим опытом работы в определенной сфере часто бывают слишком заняты, чтобы писать тексты, или не могут рассказать о своем опыте так, чтобы это было понятно и интересно аудитории. Одна из важнейших задач контентной стратегии – и прежде всего производства контента – состоит в том, чтобы получить идеи от экспертов и передать их создателям контента. Если вы полагаетесь исключительно на внутренних экспертов, не привлекаете к работе редактора и у вас не налажен процесс одобрения, то с большой долей вероятности вы столкнетесь с проблемами.

## Кураторы контента

Скорее всего, чтобы избежать сложностей, с которыми можно столкнуться, работая с внешними копирайтерами или внутренними экспертами, к процессу производства контента вы будете привлекать кураторов, способных агрегировать контент, созданный кем-то другим.

- **За:** публикуя ссылки на тщательно отобранный контент на других сайтах, аннотируя и оформляя этот контент таким образом, чтобы он способствовал развитию дискуссии, вы можете быть полезны тем читателям, кто не имеет времени на самостоятельный поиск контента и доверяет вашему редакторскому мнению.

- **Против:** агрегирование чужого контента может считаться быстрой и недорогой альтернативой созданию оригинального контента – ведь в публикации ссылки нет ничего сложного. Однако в рамках крупномасштабного проекта такая работа не будет ни простой, ни дешевой. Качественный контент требует времени и внимания сотрудника, имеющего нюх на любопытную информацию и редакторские способности, чтобы превратить собранный материал в интересное и цельное повествование.

Плохо то, что принимая решение о создании контента куратором, чаще всего руководствуются неправильными причинами: этот вариант выбирают не потому, что он наилучшим образом удовлетворяет потребности посетителей, а потому, что о нем все говорят и он кажется простым способом накачать сайт большими объемами контента. А поскольку любые ресурсы ограничены, то тактика, не отвечающая интересам клиента, неминуемо перетягивает на себя ресурсы, которые могли быть задействованы в работе над тактикой, которая успешно служит этой цели. Как и блогинг, кураторство может считаться полезной составляющей масштабного контентного плана, но со временем такой контент будет требовать все больше внимания и времени.

## Как сделать все правильно

Давайте подведем итог. Развивать контент непросто, это требует времени и денег. Однако у вас есть много способов сделать свою работу проще и эффективнее.

- Привлеките ведущего редактора, обладающего сильными профессиональными и лидерскими навыками. Вне зависимости от того, будете вы полагаться на внутренних копирайтеров или на внешних фрилансеров, этот человек будет руководить процессом развития контента. Наделите его максимальными полномочиями и окажите ему всестороннюю поддержку. Если руководители вашей компании четко дадут понять сотрудникам, создающим контент, что заявки ведущего редактора имеют самый высокий приоритет, работа будет делаться как по волшебству, сама собой.

- Если у вас есть привлеченные на проект специалисты, помогите им в организации личных, телефонных или электронных интервью с целью сбора информации, необходимой для написания контента. Планируйте проведение более одного раунда – во время первого раунда новых вопросов возникает не меньше, чем ответов.

- Включите в план изучение окончательного контента экспертом, с тем чтобы убедиться в корректности представленной информации. Эксперты, которые говорят только на профессиональном сленге или не умеют выразить свои мысли, тем не менее иногда хорошо анализируют чужие тексты. При этом создателям контента все же нужно быть готовыми противостоять попыткам добавить в конечный вариант контента «воды» или сленговых выражений.

- Прежде чем вы запросите контент (или сырую информацию для его создания) у внутренних экспертов, убедите кого-нибудь из руководителей компании связаться с ними (желательно с несколькими, и лучше всего лично) и рассказать, какой контент вам нужен, каким образом он поможет подразделению, в котором работает эксперт, и какие сроки для предоставления информации будут считаться уместными. Такой порядок действий поможет

снизить уровень внутреннего напряжения, успокоить расшатанные нервы и позволит понять стратегическую важность этой работы.

- Если ваши внутренние ресурсы объективно перегружены работой, найдите путь для временного снижения нагрузки. Отложите на более поздний срок менее срочные дела или временно откажитесь от рутинной, но не критически важной деятельности. Дайте специалистам возможность сформировать необходимый вам контент.

- Подготовьте детальные описания необходимых вам типов контента. Особенно полезными могут оказаться шаблоны контента.

- Если срок сдачи работы приближается, а вы, несмотря на все усилия, не можете получить требуемый вам контент, организуйте специальные сессии по работе над контентом (продолжительностью от половины до целого дня) и потребуйте, чтобы в работе этих сессий приняли участие специалисты, не укладывающиеся в намеченные временные рамки.

## Планирование процессов управления контентом

Некоторые консультанты по вопросам контентной стратегии оказывают клиентам поддержку и на этапе обслуживания контента. Однако многие из них заканчивают деятельность на проекте задолго до того, как обнаруживаются проблемы с контентом. Если вы имеете дело с последним типом консультанта, то крайне важно, чтобы он передал вам рекомендации по созданию и поддержанию контента в ходе работы над проектом. Это позволит избежать ситуаций, когда консультант уже с вами не сотрудничает, а клиент вдруг обнаруживает, что во время создания проекта о чем-то забыл.

Если у вашего клиента есть штатный веб-редактор и эффективная система публикации контента, то заказчик вполне может ограничиться запросом руководства по стилю контента и несколькими советами по наполнению сайта. Но если система публикации у клиента далека от совершенства, будьте готовы помочь ему в организации или улучшении процесса публикации контента. Редакторские календари помогут структурировать развитие и управление контентом. Благодаря им между создателями контента и теми, кто отвечает за развитие коммуникационной стратегии на уровне всей организации, регулярно будут возникать дискуссии.

Но ни один из этих инструментов не может заменить опытного штатного редактора. Если ваш клиент планирует создать несколько десятков страниц и управлять ими, ему не обойтись без редакторов или штатного специалиста по контентной стратегии – в противном случае дела точно не пойдут как по маслу. Функции редактора может взять на себя либо новый сотрудник, либо тот, кто уже давно работает в компании, вовлечен в процессы распространения информации или веб-развития и имеет способности к редакторской работе. В любом случае после того, как консультант уйдет, понадобится кто-то, кто будет направлять команду в нужном русле.

## **Внутренняя перспектива**

Специалисты, занимающиеся контентной стратегией в компании, чаще всего выполняют функции управляющих редакторов – они планируют и контролируют распространение новых идей, координируют процессы и сотрудничают с копирайтерами и другими поставщиками контента. Не менее важно, что над созданием, оценкой, утверждением и публикацией контента они работают вместе с дизайнерами, программистами, менеджерами проектов и направлений бизнеса, маркетинговыми специалистами, высшими руководителями, кадровыми департаментами и другими заинтересованными сторонами. Кроме того, очень важно, что они регулярно оценивают контент и определяют, что необходимо улучшить или видоизменить, а от чего отказаться.

Общие задачи по управлению контентом включают:

- регулярное плановое изучение контента редакторами;
- постоянный анализ трафика и доступности информации через поисковые системы;
- модерирование сообществ, надзор за происходящим, в том числе участие в обсуждениях, размещение комментариев и другие виды взаимодействия в социальных медиа;
- редакционные совещания, связанные с изменением тематики сайта или планированием новых кампаний;
- постоянную работу по переводу и локализации контента.

По мере того как все больше компаний начинают воспринимать себя как издателей, мир редакторов все чаще соприкасается с миром контентной стратегии – и надо сказать, это к лучшему.

## **Пара слов об оценке**

Практика постоянной оценки и улучшения контента только начинает набирать обороты. Я уверена, что через несколько лет

появится несколько десятков методов и приемов этой работы, которые сразу же превратятся в отраслевые стандарты.

Но пока этого не случилось, рекомендую интересующимся этим вопросом прочитать три главы книги Колин Джонс Clout («Воздействие»), ее чтение – это настоящий праздник. Советую также книги Питерсона, на которые я ссылалась в главе 2, Web Analytics Demystified («Веб-аналитика без покровы тайны») и Big Book of Key Performance Indicators («Большая книга ключевых индикаторов деятельности»).

## Заключение

Я начала писать эту книгу, так как заметила, что в нашей отрасли нет никакого волшебного списка, из которого можно было бы выбрать наиболее подходящую контентную стратегию. И очень жаль, потому что это сильно упростило бы нашу работу. Вместо этого в нашем распоряжении имеется коллекция принципов, целей, подходов и инструментов.

Полезно представлять себе все эти элементы в виде аксонов, синапсов и других физических элементов мозга. Между этими структурами постоянно возникают химические и электрические импульсы, которые и рожают наши мысли. Мысли не то же самое, что механизмы их передачи. Так и ценности, подходы и процессы, описанные в этой книге, еще не являются контентной стратегией. Контентная стратегия – то, что происходит между ними.

## Куда мы движемся

Десять лет назад бóльшая часть контента либо публиковалась с помощью традиционных печатных процессов, либо создавалась пионерами веб-копирайтинга и первым поколением веб-редакторов.

В наши дни жесткое разделение почти полностью исчезло. Контент публикуется в Сети, печатных изданиях, многоканальных социальных сетях и приложениях для смартфонов. Он создается и управляется людьми с разным опытом работы – от копирайтеров до специалистов по базам данных.

Я предсказываю, что по мере развития способов коммуникации различие между организационной коммуникационной стратегией, управлением информацией в рамках всей компании и контентной стратегией будет размываться и со временем исчезнет. По мере того как это происходит, будут меняться процессы и используемые нами инструменты. Эти изменения необходимы для того, чтобы удовлетворять постоянно меняющиеся требования наших клиентов и успешно оперировать новыми формами самого контента. И пока я не могу до конца представить, чем это закончится.

Если вы читаете эту книгу, то, возможно, внесете вклад в построение нашего будущего. Наверняка вам придется пережить несколько периодов «золотой лихорадки» и последующего разочарования. Но независимо от того, что происходит вокруг и какие задачи нам предстоит решать в следующие десятилетия, некоторые вещи остаются неизменными. И именно их помогает понять эта книга, в особенности первые две ее главы.

Чем лучше мы будем понимать принципы, лежащие в основе нашей деятельности, тем более подготовленными будем к работе с контентом и удовлетворению потребностей его читателей. И это останется с нами даже тогда, когда появятся летающие машины, роботы-горничные и начнется жизнь в совсем другом мире.

## **Бонус: как оказаться в нужном месте**

Позвольте поделиться с вами небольшим секретом, связанным с контентной стратегией: немногие пришли к ней осмысленно. Чаще всего мы занимались то одним, то другим, потом понимали, что больше не хотим мириться с плохим контентом, и решали что-то сделать, чтобы этот мир стал лучше. Если вы стремитесь серьезно заняться контентной стратегией, у такого решения будут свои положительные и отрицательные последствия. Сначала о хорошем: к нужной цели ведет множество дорог. Но это также означает, что у вас не будет ясной и прямой дороги.

Как ни парадоксально, наиболее оптимальный способ «заняться контентной стратегией» – начать ее реализовывать вне зависимости от того, какую должность вы занимаете. Давайте предположим, что вы хотите попробовать себя в роли стратега, однако вам не приходилось прежде работать с веб-контентом. Если у вас есть опыт деятельности в какой-то родственной сфере, то ваши навыки почти наверняка вам пригодятся и вы, несомненно, захотите потратить какое-то время, чтобы попробовать себя в паре других областей. Контентная стратегия еще слишком молодая дисциплина, и мало кто занимается ею с самого начала своей карьеры. Для большинства работа в этой области стала следствием либо латерального перехода (с аналогичной позиции в смежной отрасли), либо развития (когда стратегией начинает заниматься бывший копирайтер, редактор, дизайнер или координатор проектов).

Неважно, откуда вы пришли – главное, чтобы вам были присущи несколько черт характера. К Сети невозможно быть равнодушным. Порой вы можете ее ненавидеть, но у вас в крови должна быть и любовь к ней. Вы должны заботиться о том, чтобы делать все правильно, в то же время осознавая, что понятие «правильно» постоянно меняется. Вы должны сохранять нормальные отношения с людьми и при этом уметь отлично и быстро синтезировать контент и

распознавать тенденции. Вам необходимо хорошо разбираться в основах информационной архитектуры. Вы должны обращать внимание на дизайн и верстку страниц – иными словами, знать о них достаточно, чтобы понять, что и как надо улучшать.

И кроме прочего, вам не обойтись без чувства юмора. Я не вполне понимаю, как это работает, но если у вас нет чувства юмора, то ничего не получится.

## **Марсу нужны контент-стратеги**

Если вы думаете, что обладаете нужными навыками, то вам следует пойти по самому простому пути – начать делать работу, наиболее близкую к тому, чем вы хотите заниматься, и доказать (миру и самому себе), что вы в состоянии с ней справиться.

Если вы работаете в отрасли, напрямую не связанной с Сетью, займитесь тем направлением в своей сфере, которое имеет хоть какое-то отношение к Интернету. Если вы только что окончили университет и хотите заниматься контентной стратегией, найдите себе работу в сфере веб-редактирования, онлайн-маркетинга или управления информацией.

Специалисты по контентной стратегии дружелюбны и общительны. Если вы начнете изучать беседы в блогах, посещать конференции и встречи, читать книги и статьи о контентной стратегии, то со временем составите более или менее ясное представление, по какому пути вам пойти. Помните, вы нам нужны: объем работы куда больше, чем наши нынешние возможности. Так что не стесняйтесь сказать нам «Привет!».

# Благодарности

Спасибо вам, прекрасный коллектив издательства A Book Apart, за то, что предложили написать эту книгу и помогли мне.

Джеффри, спасибо, что помог мне понять, что считать правильным и истинным в Сети, и за целую серию столь необходимых мне толчков в нужном направлении.

Джейсон, спасибо за то, что оказался самым лучшим и воодушевляющим дизайнером, с которым только может мечтать работать фанатик слова, и за то, что подвиг меня на решение многих вопросов, связанных с контентом.

Криста, спасибо, что ты была прекрасным редактором и представителем сил добра в мире веб-публикаций.

Особая благодарность Мэнди за великолепную редакторскую работу и спокойную и постоянную поддержку.

Эта книга не появилась бы на свет, не приложи усилий невероятно щедрые люди – лучшие представители сообщества контент-стратегов и ее защитники в других областях деятельности. Особенно важны для меня работы Кристины Халворсон и Мелиссы Раш из Brain Traffic. Я многим обязана Иэну Александеру, Рику Аллену, Релли Аннет-Бейкер, Рейчел Энн Бейли, Марго Блумстейн, Джеймсу Каллану, Меган Кейси, Лиз Данцико, Дэниелу Эйзансу, Полу Форду, Клинтону Форри, Адаму Гринфильду, Мэтту Гроцки, Дервалу Хенли, Уитни Хесс, Ричарду Ингрэму, Роберту Дженкинсу III, Николь Джонс, Джонатану Канну, Рейчел Ловингер, Джеффри Макинтайру, Кэрен Макгрейн, Элизабет Макгуэйн, Тиму Мини, Крейгу Моду, Элизабет Шлаттер, Рэнделлу Снейру, Кэролин Вуд, Ричу Зиаде и другим, кого я забыла включить в этот список (и нет мне за это прощения).

Особая благодарность Колин Джонс и Тиффани Джонс Браун за тщательную вычитку текста и мудрые советы, а также спасибо Роберту, Афине и Уиллу за то, что они появились на свет.

Безмерная благодарность тебе, PJ, за чтение миллиона черновиков книги, за способность общаться со мной, погруженной в изучение самых высоких книжных полок, и за то, что ты делаешь мою жизнь такой веселой.

# Приложение

# **Полные веб-адреса упомянутых в книге источников**

## **Глава 2**

1. [http://en.wikipedia.org/wiki/Take\\_point](http://en.wikipedia.org/wiki/Take_point)
2. <http://predicate-llc.com/media/presentation/the-day-2-problem-a-tour-of-editorial-strategy/>
3. <http://www.oed.com/viewdictionaryentry/Entry/45960>
4. <http://www.artlies.org/article.php?id=1655&issue=59&s=1>
5. <http://blog.braintraffic.com/2010/06/curation-nation/#comment-57973136>
6. <http://www.alistapart.com/articles/indefenseofreaders/>
7. <http://www.leenjones.com/2009/02/rhetoric-mix/>
8. <http://www.webanalyticsdemystified.com/content/>
9. <http://wpcandy.com/presents/a-look-at-wordpress-marketshare-numbers>

## **Глава 3**

10. <http://en.wikipedia.org/wiki/Turboencabulator>

## **Рекомендуемая литература**

## **Контентная стратегия: основы, инструменты, методы**

Если вы думаете серьезно заняться контентной стратегией, не пытайтесь угадать, какому из приведенных ниже источников уделить время и внимание. Начните с работ Халворсон и Джонс, а затем переходите к остальным:

*Handley A., Chapman C. C. Content Rules: How to Create Killer Blogs, Podcasts, Videos, Ebooks, Webinars (and More) that Engage Customers and Ignite Your Business. Hoboken: JohnWiley and Sons, 2011.*

*Halvorson K. Content Strategy for the Web. California: New Riders, 2009.*

*Jones C. Clout: The Art and Science of Influential Web Content. California: New Riders, 2011.*

*Rockley A. Managing Enterprise Content: A Unified Content Strategy. California: New Riders, 2003.*

*Sheffield R. The Web Content Strategist's Bible. Georgia: CLUE fox Publishing, 2009.*

## Основы кросс-тренинга

Если вы планируете работать в Сети, вам будет необходимо понять основы различных дисциплин, исследующих создание сайтов. Эти классические труды помогут вам быстро набрать нужную скорость:

*Brown D. M.* Communicating Design: Developing Web Site Documentation for Design and Planning. 2 ed. California: New Riders, 2010.

*Garrett J. J.* The Elements of User Experience: User-Centered Design for the Web and Beyond. 2 ed. California: New Riders, 2010.

*Krug S.* Don't Make Me Think: A Common Sense Approach to Web Usability. 2 ed. California: New Riders, 2005.

*Morville P., Rosenfeld L.* Information Architecture for the World Wide Web: Designing Large-Scale Web Sites. 2 ed. Massachusetts: O'Reilly Media, 2006.

*Redish J. (G.)* Letting Go of the Words: Writing Web Content that Works. San Francisco: Morgan Kaufmann, 2007.

*Zeldman J., Marcotte E.* Designing with Web Standards. 3 ed. California: New Riders, 2009.

## Влияние: работа редактора

Суть редакторской работы состоит не в обсуждении грамматических и стилистических тонкостей, а скорее в способности формировать связи, управлять хаосом и служить интересам читателей. Эту профессию невозможно освоить по книгам, но вам, несомненно, будет полезно ознакомиться как минимум с тремя:

*Marcus L. S.* Dear Genius: The Letters of Ursula Nordstrom. New York: Harper Collins, 2000.

*Plotnik A.* The Elements of Editing. New York: Collier Books, 1982.

*Strunk W., White E. B. (eds.).* The Elements of Style. 4 ed. New York: Longman, 1999. Рекомендую прочитать в онлайн полный текст этой книги, изданной в 1918 году:  
[http://en.wikisource.org/wiki/The\\_Elements\\_of\\_Style](http://en.wikisource.org/wiki/The_Elements_of_Style).

## Влияние: работа куратора

Музейные работники могут не только поделиться опытом, как найти нужную информацию, но и как заинтриговать и обучить аудиторию. Эти книги позволят вам заглянуть в теоретическую и практическую сферы мира кураторов:

*Carbonell B (ed.).* Museum Studies: An Anthology of Contexts. Massachusetts: Wiley-Blackwell, 2003.

*Cuno J.* Whose Muse? Art Museums and the Public Trust. Princeton: Princeton University Press, 2006.

*Simon N.* The Participatory Museum. Museum 2.0, 2010.

Полный текст доступен в Сети по адресу:  
<http://participatorymuseum.org/>.

## Влияние: маркетинг и риторика

Многие книги, статьи и посты по вопросам контентной стратегии говорят об умении убеждать. Если вас интересуют основы этого метода, а также вопросы этики и принципы риторики, то вам будут полезны следующие книги:

*Bizzell P.* The Rhetorical Tradition: Readings from Classical Times to the Present. New York: Bedford / St. Martin's, 2000.

*Conger J.* The Necessary Art of Persuasion. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2008. Полный текст доступен в Сети по адресу: [http://annbadillo.com/leadership/files/necessary\\_art\\_persuasion\\_jay\\_conger.pdf](http://annbadillo.com/leadership/files/necessary_art_persuasion_jay_conger.pdf)

## **Влияние: теория информации**

Если вам будет недостаточно примеров информационной архитектуры, упомянутых в разделе «Основы кросс-тренинга», то рекомендую вам для ознакомления:

*Rockley A., Manning S., Cooper Ch.* DITA 101: Fundamentals of DITA for Authors and Managers. 2 ed. Ontario: The Rockley Group, Inc., 2010.

## Помощь онлайн

В этом разделе я упоминаю лишь основные сайты профессионального сообщества. Сюда не включены десятки блогов и статей в онлайн-журналах, к которым я обращалась во время написания этой книги и которые рекомендую читателям. Ссылкам нужна забота и подпитка, потому лучше всего хранить их в Сети. Вы можете найти все необходимые ссылки, отсортированные по темам, по адресу: <http://incisive.nu/elements>.

Вопросы контентной стратегии рассматриваются в следующих источниках:

- Соответствующий раздел в журнале A List Apart: <http://alistapart.com/topics/content/content-strategy/>
- Статья Джеффри Макинтайра Content Strategy: <http://knol.google.com/k/content-strategy>
- Дискуссионные группы Google – Content Strategy Group: <http://groups.google.com/group/contentstrategy/>

Приведенные ниже сайты посвящены темам, лежащим на пересечении науки о контенте и технологии, – это по-настоящему увлекательное чтение:

- Сайт DITA XML: org: <http://dita.xml.org/>
- Статьи и материалы International Journal of Digital Curation: <http://ijdc.net/index.php/ijdc>
- Сайт The Digital Curation Centre: <http://www.dcc.ac.uk/>

## Об авторе

Эрин Киссейн живет в Нью-Йорке и Портленде и занимается вопросами контентной стратегии. На протяжении почти десяти лет она была редактором в журнале A List Apart, а также работала внештатным редактором и директором по издательским вопросам в HappyCog Studios. В 2011 году она присоединилась к компании Brain Traffic, дающей консультации по вопросам контентной стратегии. Здесь Эрин занимается руководством контентными проектами, а в минуты отдыха страстно читает книги и поглощает кофе, перемежая эти удовольствия написанием статей о модернистской литературе 1920-х и 1930-х годов. Эрин ведет блог на сайте [Incisive.nu](http://Incisive.nu).

 A BOOK APART

Актуальные книги для тех, кто создает сайты

NO.

3

Эрин Киссейн

---

# ОСНОВЫ КОНТЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

---

Предисловие Кристины Халворсон

# Примечания

## 1

Термин user experience в широком смысле означает ощущения, возникающие у человека при непосредственном взаимодействии с объектами окружающего мира. В настоящее время в IT-сфере сложилась практика перевода данного термина как «опыт взаимодействия». Применяется для описания ощущений и реакции пользователей при посещении сайта, работе с приложением и т. п. *Здесь и далее прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 2

Chief Executive Officer (англ.) – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора.

[Вернуться](#)

## 3

Дональд Норман (род. в 1935 году) – американский психолог, специалист в области психологии восприятия, памяти и внимания, почетный профессор университетов Калифорнии и Сан-Диего, профессор Северо-Западного университета.

[Вернуться](#)

## 4

Издание на русском языке: Норман Д. Дизайн привычных вещей.  
М.: Вильямс, 2006.

[Вернуться](#)

## 5

Там же.

[Вернуться](#)

## 6

Chicago Manual of Style, или Чикагское руководство по типографике, – один из наиболее известных в США справочников для редакторов и издателей. Впервые увидел свет в 1906 году и с тех пор претерпел еще 15 переизданий, последнее – в 2010 году. Выпускается The University of Chicago Press.

[Вернуться](#)

## 7

Пола Шер (род. в 1948 году) – график-дизайнер, иллюстратор, один из арт-директоров дизайн-агентства Pentagram.

[Вернуться](#)

## 8

Сол Басс (1920–1996) – графический дизайнер; работал в кино с такими режиссерами, как Стэнли Кубрик, Мартин Скорсезе и другие; одна из самых известных его работ – вступительная заставка к фильму «Головокружение» Альфреда Хичкока.

[Вернуться](#)

## 9

Джанбаттиста Бодони (1740–1813) – типограф, разработчик шрифтов.

[Вернуться](#)

## 10

Алан Тьюринг (1912–1954) – математик, логик, криптограф; в 1930-е годы разработал концепцию «вычислительной машины», или «машины Тьюринга»; оказал существенное влияние на развитие информатики.

[Вернуться](#)

## 11

Тим Бернерс-Ли (род. в 1955 году) – один из изобретателей Интернета, глава World Wide Web Consortium (Консорциума Всемирной паутины), изобретатель URI, URL, HTTP, HTML.

[Вернуться](#)

## 12

Halvorson K. Content Strategy for the Web. California: New Riders, 2009. P. 75.

[Вернуться](#)

## 13

Plotnik A. The Elements of Editing. New York: Collier Books, 1982. P. 25.

[Вернуться](#)

## 14

Obrist H. U. A Brief History of Curating. Zürich: JRP, 2009. P. 179.

[Вернуться](#)

## 15

В эссе Джона Уэлша Pictures, Tears, Lights, and Seats («Картины, слезы, свет и зрители») точный анализ понятия «сознательное присутствие» в отношении работы куратора. См.: Cuno J. Whose Muse: Art Museums and the Public Trust. Princeton: Princeton University Press, 2004. P. 84.

[Вернуться](#)

## 16

Obrist H.U. Op. cit. P. 173.

[Вернуться](#)

## 17

Тривиум (лат. trivium, буквально – «перекресток трех дорог») – три гуманитарные науки: грамматика, риторика и диалектика, составлявшие первую ступень средневекового образования.

[Вернуться](#)

## 18

«Персонаж» – досье на архетипичных пользователей продукта, в котором представлен набор их поведенческих характеристик. Подробнее об этом см. главу 3.

[Вернуться](#)

## 19

Front-end – клиентская часть в клиент-серверных приложениях (выполняемая на компьютере-клиенте).

[Вернуться](#)

## 20

CRM (Customer Relationship Management) – концепция управления отношениями с клиентами, система организации работы, ориентированной на потребности клиента.

[Вернуться](#)

## 21

Гар-анализ («анализ разрывов») – метод стратегического анализа, заключающийся в сравнении текущих результатов с запланированными. Проводится с целью оценки возможности реализации поставленных целей и разработки плана их достижения.

[Вернуться](#)

## 22

Стейкхолдеры – группа лиц (или индивидуум), которая может оказать влияние на достижение поставленных целей или на работу в целом.

[Вернуться](#)