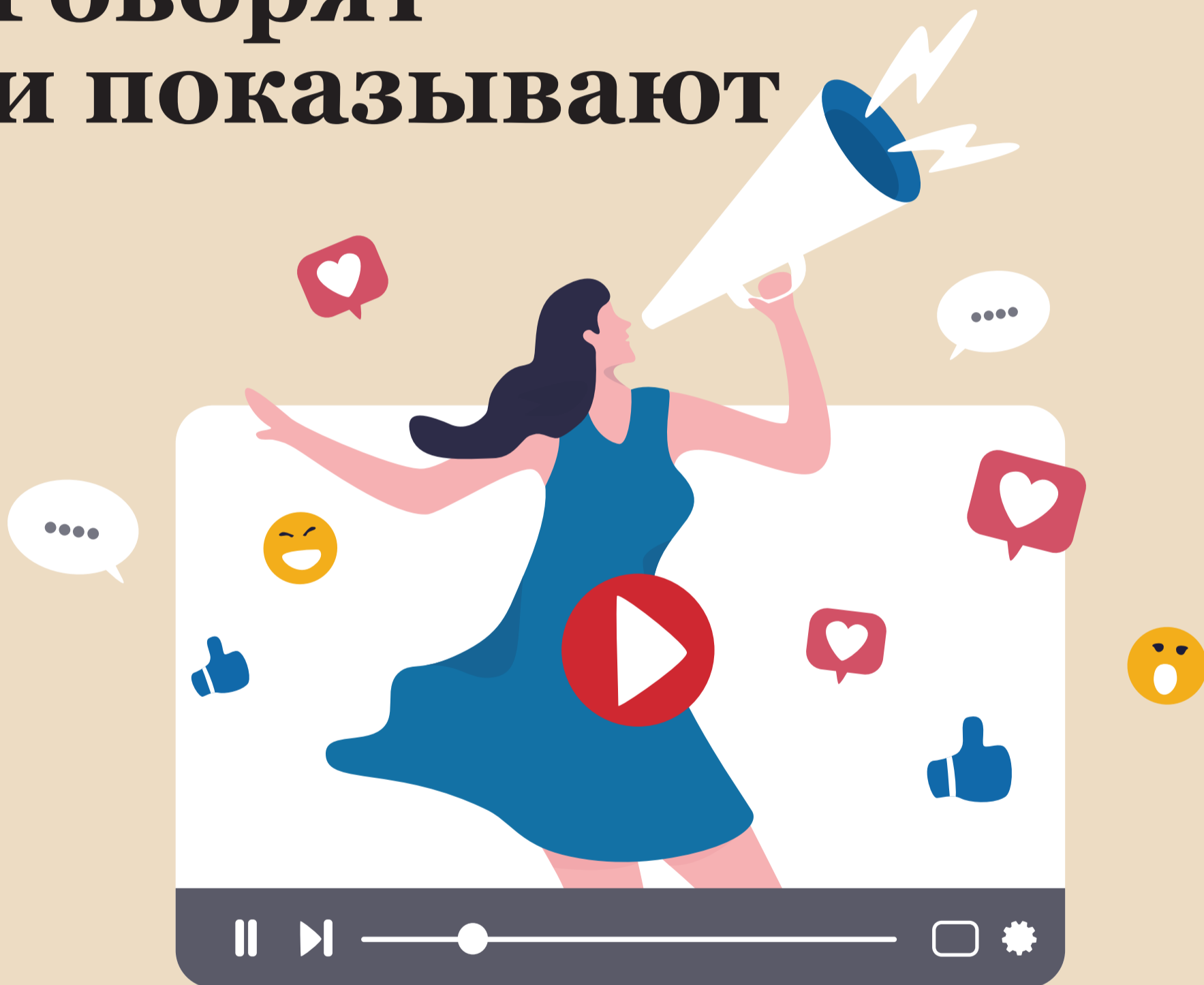


# World News Publishing Focus

Стратегия и практика  
издательского бизнеса

16+

## Говорят и показывают



*Как Le Parisien (Франция)  
и NTM (Швеция) работают  
с видео – Стр. 10*

**4** ВЗГЛЯД

Владислав Гемст,  
«КП»: в режиме  
реального времени

**6** ОТРАСЛЬ

Ольга Боброва,  
Independent Media:  
успешная локализация

**12** БИЗНЕС

Financial Times:  
качество чтения  
и эксперименты

**МЕДИАГРУППА  
«КОМСОМОЛЬСКАЯ ПРАВДА»  
СЕГОДНЯ:**

Российский холдинг с уникальными возможностями. Мы постоянно совершенствуемся, но сохраняем при этом свои традиции. Наши редакции расположены по всей территории России. На сайте kp.ru более 3,5 млн. посетителей в сутки, а радиостанцию КП слушает ежедневно 2,2 млн. человек.

**64 041 634\***

**4 издания**

**5 сайтов**

**1 радиостанция**

КОМСОМОЛЬСКАЯ  
ПРАВДА!

KP.RU

РАДИО  
КОМСОМОЛЬСКАЯ  
ПРАВДА

radiokp.ru

sportkp.ru

tele  
programma  
.pro

ТЕЛЕ  
ПРОГРАММА

ТЕПЕРЬ  
ВНИМАНИЕ!

МЕДИАГРУППА

**КОМСОМОЛЬСКАЯ  
ПРАВДА**

ГАЗЕТА • САЙТ • РАДИО

\*недельный охват всех проектов Медиагруппы КП

реклама

# Высокая оценка

**Союз предприятий печатной индустрии (ГИПП) подготовил ежегодный рейтинг руководителей субъектов РФ по отношению к системе распространения печатных СМИ. Он основан на информации, полученной от администраций регионов, официальной статистики и сведений от участников рынка прессы.**

Методика рейтинга учитывает качественные и количественные данные, которые распределены по пяти модулям, что позволяет оценить отношение руководства субъектов к вопросам распространения печатных СМИ и составить целостную картину состояния дел с реализацией печатной периодики на местах.

В оценку эффективности деятельности руководителей субъектов РФ включен широкий перечень показателей, по каждому из которых начислялось определенное количество баллов.

■ В первый модуль включены базовые показатели, характеризующие уровень обеспеченности населения объектами по распространению периодической печати. Модуль играет определяющую роль в формировании конечного результата рейтинга – максимум 35 баллов из 100 возможных. Расчеты основывались на результатах мониторинга объектов по распространению периодической печати в субъектах РФ путем запросов информации у региональных органов власти, региональных распространителей периодической печати.

■ Во втором модуле рейтинга оцениваются арендные ставки для объектов по распространению прессы в субъектах РФ. Данные по арендным ставкам были предоставлены региональными органами власти по запросу и выборочно проверялись у региональных распространителей периодической печати. Дополнительно в модуле начислялись баллы за снижение арендных ставок в течение 2022 года.

■ В третьем модуле была произведена оценка ассортиментной свободы объектов по распространению периодической печати. Учитывалось, в какой степени ограничивается ассортимент сопутствующих товаров и услуг, разрешенных к реализации в киосках прессы.

■ В четвертом модуле оценивалась поддержка региональными властями распространителей печатной продукции. Такая политика способствует развитию отрасли в субъекте РФ, повышает доступность печатного слова и обеспечивает свободу выбора. Данные о региональных программах были получены от органов государственной власти, из открытых источников и от региональных распространителей печатной продукции. Федеральные программы поддержки в модуле не оценивались, так как они действуют на территории всех субъектов РФ и финансируются из федерального бюд-

жета или из бюджета федеральных компаний, таких как АО «Почта России».

■ В пятом модуле оценивалось административное регулирование рынка распространения периодической продукции в субъекте РФ по таким показателям, как срок действия арендных договоров, наличие административных ограничений на размещение объектов по распространению объектов прессы на уличном пространстве города / населенного пункта и т. п.

Рейтинг руководителей субъектов РФ по отношению к системе распространения печатных СМИ в 2022 году возглавили губернатор Липецкой области Игорь Артамонов, губернатор Воронежской области Александр Гусев и мэр Москвы Сергей Собянин, набрав по 73 балла, что соответствует категории «Очень высокий рейтинг».

В топ-10 позиций рейтинга вошли следующие руководители субъектов РФ: губернатор Нижегородской области Глеб Никитин, глава Республики Бурятия Алексей Цыденов, глава Республики Марий Эл Юрий Зайцев, глава Удмуртской Республики Александр Бречалов, глава Чеченской Республики Рамзан Кадыров, губернатор Калининградской области Антон Алиханов, губернатор Челябинской области Алексей Текслер.

Союз предприятий печатной индустрии (ГИПП) с учетом результатов рейтинга продолжит активное взаимодействие с субъектами РФ в части поддержки и развития НТО «Печать», количество которых за прошлый год сократилось более чем на 7% и составляло на начало 2023 года менее 13,3 тысячи.

Издатели и дистрибьюторы прессы выражают надежду, что в текущем году в условиях сложной геополитической обстановки и беспрецедентных санкций в отношении нашей страны в регионах РФ будут достигнуты серьезные положительные результаты в поддержке и развитии торговых объектов прессы, служащей самым надежным источником достоверной и профессионально подготовленной информации.

## Рейтинг руководителей субъектов РФ по отношению к системе распространения печатных СМИ (топ-10)

Рейтинг 2022	Субъект РФ	Глава региона	Уровень обеспеченности, баллы	Аренда, баллы	Ассортимент, баллы	Господдержка и программы развития, баллы	Административное регулирование, баллы	Итоговый показатель, баллы
1-3	Воронежская область	Гусев Александр Викторович	20	15	10	15	13	73
1-3	Липецкая область	Артамонов Игорь Георгиевич	25	17	3	15	13	73
1-3	Москва	Собянин Сергей Семенович	30	3	5	20	13	73
4-8	Нижегородская область	Никитин Глеб Сергеевич	30	5	10	10	11	66
4-8	Республика Бурятия	Цыденов Алексей Самбуевич	30	15	5	10	6	66
4-8	Республика Марий Эл	Зайцев Юрий Викторович	35	10	5	10	6	66
4-8	Удмуртская Республика	Бречалов Александр Владимирович	35	0	10	10	11	66
4-8	Чеченская Республика	Кадыров Рамзан Ахматович	25	15	10	5	11	66
9	Калининградская область	Алиханов Антон Андреевич	35	7	5	5	13	65
10	Челябинская область	Текслер Алексей Леонидович	20	15	5	15	8	63

## World News Publishing Focus

Your Guide to the Changing Media Landscape

### WAN-IFRA Magazine

Генеральный директор: Венсан Пейрен

Главный редактор: Дин Роупер

Редакция/дирекция: Брайан Везелинг, Михаэль Шпинер-Юст, Симона Флюкигер, Неха Гупта, Элизабет Шилла

Тел.: +49.69.240063-0

E-mail: [info@wan-ifra.org]

[wan-ifra.org/insights]

### Стратегия и практика издательского бизнеса.

Ifra – ГИПП Magazine (Стратегия и практика издательского бизнеса. Журнал Ифра – ГИПП)

Учредитель и издатель:

Союз предприятий печатной индустрии (ГИПП)

Исполнительный директор СППИ ГИПП:

Павел Павлович Мирошников

Главный редактор: Александр Сергеевич Никитушин

Верстка и препринт: Наталья Войлокова

Редакция и издатель:

107078, г. Москва, ул. Новая Басманная, д. 19, стр. 2

Тел.: +7 (495) 662-66-29, E-mail: [pr@gipp.ru]

№ 4 (август 2023 г.). Выход в свет: 17.08.2023 Обложка: Shutterstock.com

Copyright материалы из России и СНГ: СППИ ГИПП.

Все права защищены. Copyright 2022 WAN-IFRA CH, Rotfeder-Ring 11, 60327 Frankfurt am Main, Germany

Перепечатка или воспроизведение любого текста, фотографии или графики, содержащихся в печатной версии, либо любого материала, размещенного на сайте wan-ifra.org, без разрешения запрещены. Подписанные материалы не обязательно совпадают с мнением редакции. Издание зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Запись в реестре зарегистрированных СМИ:

ПИ № ФС77-75121 от 19 февраля 2019 года

Выпуск издания осуществлен при финансовой поддержке Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. Отпечатано в ОАО «Подольская фабрика офсетной печати». г. Подольск, Революционный пр-т, д. 80/42. Тираж 7000 экз. Распространяется бесплатно. 16+

# В режиме реального времени

**В июле 2021 года первый заместитель генерального директора медиагруппы «Комсомольская правда» Владислав Гемст занял пост генерального директора Радио «КП». Мы побеседовали с ним о том, как развивалась радиостанция за это время и в чем заключаются особенности работы с подкастами сегодня.**

**Поделитесь вашими впечатлениями от двух лет работы в должности генерального директора Радио «Комсомольская правда».**

Эти два года стремительно пролетели, и свои эмоции от работы генеральным директором Радио «КП» я могу описать, наверное, всего двумя словами: восторг и удовольствие. Восторг – от возможности стать частью масштабного и уникального радиопроекта. Удовольствие – от того, что многие задумки удалось реализовать, а по своим характеристикам (финансовое положение, медийный охват, внедрение новых технологий, создание колоритнейшей студии) Радио «КП» сейчас находится на пике за все время своего существования!

**Чего из запланированного получилось достичь?**

Мне кажется, что команде Радио «КП» удалось очень многое: мы укрепили редакции (московскую и региональные), усилили требования к информационному вещанию и качеству подготовки материалов, придумали и внедрили уникальную технологию подкастного вещания. У нас очень качественный сайт Радио «КП» и приложение.

Наши аудиторные показатели на рекордном уровне, а по темпам роста аудитории мы занимаем первое место среди информационных радиостанций. Мы построили уютнейшую студию, которая восхищает наших звездных гостей и партнеров.

Мы выполнили все наши внутренние планы по финансовым показателям. Мы продолжаем расширять зоны вещания и выстраиваем отношения с новыми партнерами. У нас самые серьезные амбиции как по динамике роста нашего рейтинга и охвата, так и по финансовым показателям.

**Расскажите подробнее об аудиторных показателях.**

Сейчас Радио «Комсомольская правда» – это общественно-политическая радиостанция с FM-вещанием более чем в 400 населенных пунктах России, от Калининграда до Петропавловска-Камчатского. За полтора года ежедневная аудитория Радио «КП» увеличилась на 67%. Это самый большой рост среди всех информационных радиостанций! Каждые сутки нашу станцию в России слушает 2 миллиона 200 тысяч человек (данные Mediascope). То есть ежедневная аудитория Радио «КП» увеличилась почти на миллион человек! За эти внушительные цифры премия «Радиомания» отметила нас в прошлом году номинацией «Прогресс года». А в июле 2023 года главный редактор Радио «КП» Андрей Горбунов получил премию «Медиа-менеджер России» в номинации «Глав-



*«Обо всех громких событиях, которые происходят в России и в мире, мы рассказываем в режиме реального времени. Чтобы получить всю самую оперативную фактуру, вы можете зайти в Telegram, а можете включить Радио «КП». С той только разницей, что от нас вы не услышите никаких фейков. Мы тщательно следим за тем, чтобы в эфир попадали исключительно проверенные данные».*

**Владислав Гемст, первый заместитель генерального директора медиагруппы «Комсомольская правда», генеральный директор Радио «КП»**

ный редактор» – как раз то, что Радио «КП» стало самой быстроразвивающейся станцией России.

Также на 50% за год увеличилось прослушивание радио «КП» в подкастах. Если в 2022 году у нас было 1 миллион 600 тысяч прослушиваний за месяц, то к 2023 году стало 3 миллиона 300 тысяч прослушиваний. Кстати, в апреле 2023 года сразу три наших проекта заняли первое (программа «Экономика»), второе (программа «Темы дня») и третье место (программа «Коц: аналитика с именем») среди самых прослушиваемых подкастов в VK, «Яндекс Музыке», Apple Podcasts и Google Podcasts (данные Podcast.ru).

**Как в «КП» строится работа с подкастами?**

Рискну нескромно заявить, что мы создали новую индустрию подкастов в России. Этому способствовало слияние нескольких факторов.

Все подкасты на Радио «КП» делаются силами профессионального авторского коллектива редакции радиостанции на основе самых популярных эфирных программ. Наиболее интересные подкасты мы анонсируем на сайтах нашей медиагруппы с ежедневной аудиторией до 7 миллионов уникальных посетителей в соответствующих тематических разделах и подборках.

Очевидно и логично, что посетителей наших сайтов уже привыкли получать дополнительную информацию по тематике той или иной статьи

с помощью в том числе и подкаста. В итоге мы получаем уникальную синергию, которую ценит как наша аудитория, так и рекламодатели, которые с большим удовольствием и пользой для себя распробовали возможности наших подкастных проектов.

Я регулярно изучаю рейтинги разных независимых подкаст-платформ. В этих рейтингах отдельные подкасты Радио «КП» постоянно занимают лидирующие позиции, это уже привычно.

Но для многих наших партнеров пока удивителен тот факт, что общий объем прослушиваний всех наших подкастов достигает миллионов прослушиваний в месяц, что делает нас крупнейшей подкаст-студией в России.

**Два года назад вы сказали, что главная задача для вас – познакомить рекламный рынок России с выдающимися возможностями этого направления. Удалось ли ее решить?**

Мне кажется, что эта задача нам поддается. Про рекордные медийные охваты подкастов я уже рассказывал. Но любой медийный проект или технологию нельзя считать состоявшимся, пока эти проекты не оценили рекламодатели.

К счастью, за эти два года у нас появились десятки крупных партнеров, которые реализуют свои маркетинговые и PR-задачи с помощью подкастов Радио «КП».



**Дмитрий «Гоблин» Пучков и Надана Фридрихсон в студии Радио «КП» на записи программы «Война и мир»**

Это могут быть и тематические авторские программы, и интеграция рекламных роликов в редакционные программы. Технических решений много.

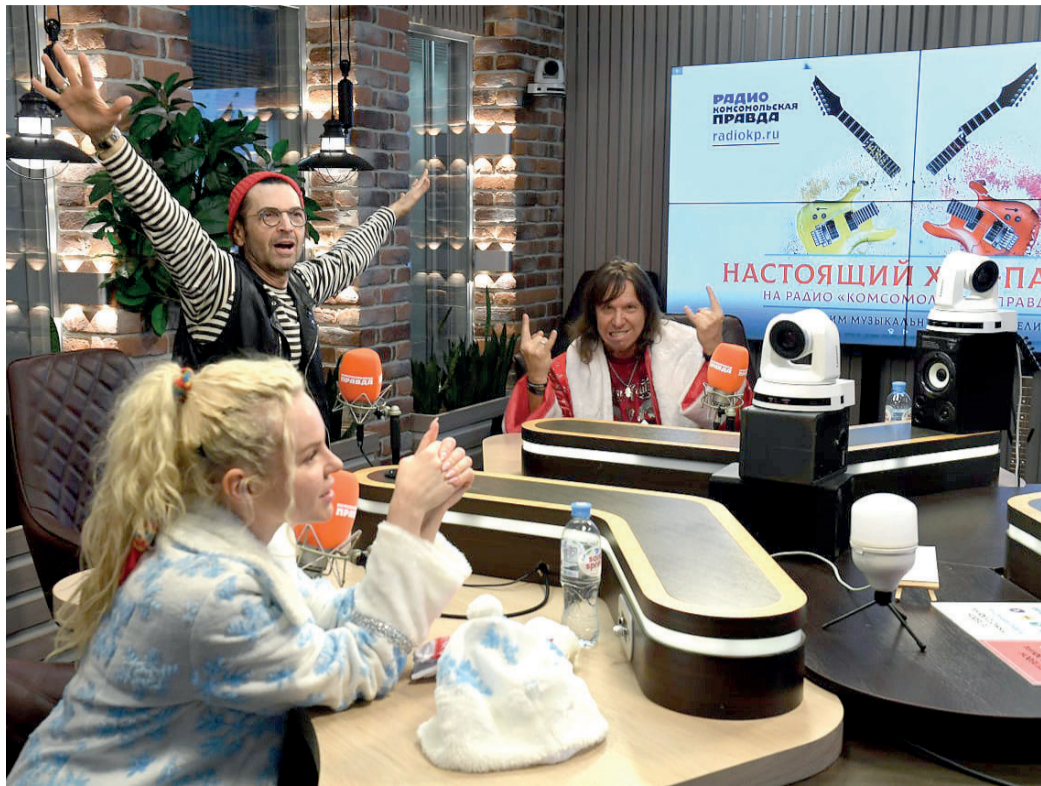
Важнее другое. Мы можем предложить нашим партнерам уникальный спектр возможностей: подготовку качественного контента в рамках требуемой тематики, огромные охваты и аудиторию этих подкастов, гарантированный результат по объему прослушиваний. Это совершенно уникальная услуга на медийном рынке, которую все чаще выбирают наши партнеры.

### Наверняка радиoproграммы, посвященные СВО, – одни из самых популярных подкастов «КП». Так ли это?

Да, это так. Радио «КП» – одно из самых оперативных СМИ. Обо всех громких событиях, которые происходят в России и в мире, мы рассказываем в режиме реального времени. Проще говоря, Радио «КП» – это проверенная информация 24 часа в сутки. Чтобы получить всю самую оперативную фактуру, вы можете зайти в Telegram, а можете включить Радио «Комсомольская правда». С той только разницей, что от нас вы не услышите никаких фейков. Мы тщательно следим за тем, чтобы в эфир попадали исключительно проверенные данные.

В зоне СВО у нас постоянно работают собственные военкоры. Кроме того, в прямой эфир выходят местные политики и просто жители новых территорий. Людям сейчас очень нужна проверенная информация о том, что там происходит. И мы даем им этот контент. Причем от первого лица.

Но, думаю, не открою большой тайны, если скажу, что интерес к теме СВО не сохраняется все эти полтора года на одном уровне. Когда происходит громкий информационный повод, добавляется и аудитория, и рекордные прослушивания.



Запись программы «Настоящий хит-парад».

придется закрыть. Ну кому нужна музыка в такое время? Но буквально к следующему месяцу аудитория программы увеличилась в два раза! И до сих пор этот рост продолжается. Людям всегда нужна музыка и информация.

### В мае YouTube удалил канал Радио «Комсомольская правда». Как вы можете это прокомментировать?

Мы никогда не нарушали правил данной платформы. Но она по щелчку пальцев уничтожила аккаунт одной из главных радиостанций России. 16 мая в 17:04 на редакционную почту пришло

наша. В итоге это добавило нам очков. О Радио «КП» узнало еще больше людей.

Кстати, вскоре и App Store убрал приложение Радио «КП» со своей площадки. Теперь мы отправляем обладателей айфонов на сайт radiokp.ru. Там на самом видном месте установлен радиоплеер. Нажимайте на play и слушайте наш прямой эфир в любое время.

### На какие площадки для размещения видеоконтента вы делаете ставку теперь?

Основную ставку мы делаем на «ВКонтакте». Там довольно удобные инструменты для видеотрансляций. Соцсеть сейчас активно развивает видеонаправление. В общем, усиленно обживаемся в VK.

### Каковы, по вашему мнению, перспективы у Rutube?

Наши самые большие надежды связаны с планами развития этой платформы. Пока, по нашей оценке, этой площадке еще многое предстоит сделать. И мы очень рассчитываем, что через некоторое время Rutube станет таким же функциональным и охватным, как его заокеанский старший брат. Мы, как крупнейшее и популярнейшее медиа, в этом очень заинтересованы.

### Как изменилась посещаемость онлайн-ресурсов медиагруппы (включая социальные сети) за последние полтора года?

За последние полтора года совокупная среднемесячная посещаемость сайтов медиагруппы «Комсомольская правда» выросла на 30%. Что касается социальных сетей, совокупное количество подписчиков по всем соцсетям медиагруппы за полтора года выросло почти на 80% и достигло 7 миллионов подписчиков. Максимальный рост мы наблюдаем в Telegram, что является абсолютным рыночным трендом. С конца 2021 по середину 2023 года количество наших подписчиков в Telegram выросло в семь раз!

**Александр Никитушин**  
Фото из архива медиагруппы «Комсомольская правда»  
Полную версию интервью читайте на [gipp.ru](http://gipp.ru)

*Сейчас Радио «Комсомольская правда» – это общественно-политическая радиостанция с FM-вещанием более чем в 400 населенных пунктах России, от Калининграда до Петропавловска-Камчатского. За полтора года ежедневная аудитория Радио «КП» увеличилась на 67%. Это самый большой рост среди всех информационных радиостанций!*

### Назовите несколько проектов Радио «КП», которые нужно обязательно послушать.

Начнем с нашего утреннего шоу «Что будет». Я бы назвал это аналитикой с человеческим лицом. Ведущие Игорь Виттель и Иван Панкин в каждом выпуске строят прогнозы, как будут развиваться события дальше. И, кстати, шокирующе часто их сценарии сбываются. Еще советую послушать программу «Война и мир». Это такой захватывающий диалог Дмитрия «Гоблина» Пучкова и Наданы Фридрихсон. И не проходите мимо проекта «Бовт знает». Как понятно из названия – это авторская программа публициста Георгия Бовта. Холодный информационный душ – конструктивная критика, которой сейчас часто не хватает. Ну и, пожалуй, я еще назову программу «Настоящий хит-парад».

### Хит-парад на общественно-политической станции?

Да, у нас в эфире есть свой собственный чарт! Его ведут Александр Анатольевич и Михаил Антонов. В феврале 2022 года, когда началась СВО, мы думали, что программу «Настоящий хит-парад»

письмо от YouTube. Тема письма: «Радио Комсомольская Правда, ваш канал на YouTube удален». В ту же секунду были удалены: наш основной канал, на котором было 510 тысяч подписчиков, и резервный «Р.К.П.» с еще сотней тысяч подписчиков. Никакой конкретики, за что именно мы были удалены, не последовало. Никаких предупреждений, просьб что-то удалить или отредактировать не было.

### Насколько болезненным оказался для вас этот удар?

В современном медиам мире радио – далеко не только FM-вещание. Это еще и Telegram-канал, подкасты и, конечно, YouTube. Как я уже сказал, на нашем основном YouTube-канале было более полумиллиона подписчиков. Это наша активная аудитория. Но очередные рейтинги показали, что на количестве слушателей эта блокировка сказалась в минимальной степени. Зрители просто перешли на другие наши площадки. Мы даже увидели рост слушателей после этой истории. Практически все крупные СМИ и Telegram-каналы поддержали нас и написали о блокировке такого крупного ка-

# Успешная локализация

**«Переименование брендов стало для нас началом большого пути, который в итоге привел к тому, что в России все-таки сохранился системный институт глянца», – говорит корпоративный директор по маркетингу Independent Media Ольга Боброва. Она рассказала нам о том, как медиахолдинг справился с новыми бизнес-вызовами, об особенностях дистрибуции и монетизации контента, а также о собственных технологических решениях.**

**С какими трудностями Independent Media и вы лично столкнулись за последние полтора года?**

В прошлом году наш холдинг, как и все игроки глянцевого сегмента, столкнулся с отзывом лицензий на наши бренды (Cosmopolitan, Esquire, Harper's Bazaar, Men's Health и т. д.). Перед нами стоял довольно непростой выбор: уйти с рынка, как сделала часть наших конкурентов, или срочно придумать, как остаться.

«Вкусно и точка», МААГ и все остальное случилось сильно позже, поэтому наше решение о переименовании брендов было в каком-то смысле игрой ва-банк, в успех которой верилось не всем.

Для нас же это стало началом большого пути, который в итоге (и сейчас уже можно говорить об этом с уверенностью) привел к тому, что в России все-таки сохранился системный институт глянца: наше портфолио насчитывает девять брендов, и такого количества гляцевых проектов, охватывающих практически все интересы современного человека, нет больше ни у кого.

VOICE и VOICE Shopping у нас пришли на смену Cosmopolitan и Cosmopolitan Shopping. TechInsider – это новое название легендарной «Популярной механики». Esquire сейчас называется «Правила жизни». «Домашний очаг» стал «Новым очагом». Harper's Bazaar – это The Symbol, а Men's Health трансформировался в Men Today. Grazia и Robb Report продолжают выпускаться по международной лицензии, и это тоже в некотором смысле уникальное явление для нашего рынка.

При этом каждый наш бренд – это по-прежнему экосистема, состоящая из целого набора каналов коммуникации с аудиторией: журналы, сайты, социальные сети, подкасты, мероприятия, премии, видео и многое другое.

В текущем моменте на ситуацию с отзывом лицензий мы смотрим уже не с точки зрения трудностей, с которыми столкнулись: сейчас это скорее гордость за то, что мы смогли сохранить большой бизнес и большую команду.

У каждого из нас были как свои собственные, так и бизнес-вызовы, мы перестраивались и учились на ходу, в каком-то смысле мы проживали ситуацию, которая на текущий момент уже стала хрестоматийным кейсом.

Если говорить обо мне и моей команде, то нашей задачей была разработка и реализация стратегии информационной поддержки процесса



*«На ситуацию с отзывом лицензий мы смотрим уже не с точки зрения трудностей, с которыми столкнулись: сейчас это скорее гордость за то, что мы смогли сохранить большой бизнес и большую команду. Каждый наш бренд – по-прежнему экосистема, состоящая из целого набора каналов коммуникации с аудиторией: журналы, сайты, социальные сети, подкасты, мероприятия, премии, видео и многое другое».*

Ольга Боброва, корпоративный директор по маркетингу Independent Media

локализации бизнеса Independent Media и переименования большей части его брендов. Очень горжусь тем, что нам удалось ее эффективно осуществить – о том, что медиахолдинг Independent Media локализовал бизнес, в индустрии знают абсолютно все, а наш генеральный директор Наталья Веснина за этот кейс была удостоена Гран-при премии «Медиа-менеджер России».

**Если смотреть на аудиторные показатели ваших журналов и динамику тиражей печатных версий, то результаты каких брендов после локализации деятельности Independent Media на территории России вас удивили (как со знаком плюс, так и со знаком минус)?**

Основные изменения в тиражи наших журналов внесла пандемия. После отзыва лицензий мы корректировали в основном периодичность, которая, к слову, постепенно возвращается к прежним показателям. В этом году мы, например, выпустим суммарно уже 46 номеров журналов, в прошлом году их было только 26. Хочется подчеркнуть, что каждый выпускаемый нами номер журнала приносит прибыль, то есть эффективен с точки зрения бизнеса.

Важно понимать, что журналы уже очень давно не существуют сами по себе: это только

часть бизнес-KPIs наших брендов, один из многих каналов дистрибуции и монетизации нашего контента, который является основой ДНК бизнеса нашего холдинга уже более 30 лет.

Дотационных проектов в нашем портфолио нет и никогда не было, за исключением новых проектов, которые какое-то время живут по отдельному P&L. Поэтому «удивление со знаком минус» в парадигме нашего бизнеса представить довольно сложно: если проект существует, значит, он выполняет или перевыполняет плановые показатели.

Из позитивных моментов хотелось бы отметить наши успехи в охвате digital-аудитории. На текущий момент это уже порядка одного миллиарда реквестов по медиаинвентарю и почти 70 миллионов пользователей ежемесячно. И это, наверное, лучшая оценка нашего труда. Мы на своем примере убедились в том, что если ты производишь действительно качественный контент, учишь тренды, предлагаешь новые форматы и темы, то читатель это обязательно оценит. Даже в ситуации смены названий.

Количество производимого на текущий момент контента уже тоже вышло на прежний уровень (порядка 400 тысяч единиц в год). На рынке мало тех, кто может производить столько же.

## АУДИТОРИЯ БРЕНДОВ

VOICE 24.2 млн

НОВЫЙ ОЧАГ 10.6 млн

TechInsider 10 млн

MEN TODAY 6.3 млн

ПЖ ПРАВИЛА ЖИЗНИ 5.5 млн

GRAZIA 4.9 млн

SYMBOL 3.7 млн

Robb Report 0.5 млн

INDEPENDENT MEDIA



Очень гордимся тем, что охваты части наших новых брендов уже выше, чем до переименования. Например, у VOICE (бывший Cosmopolitan) в месяц более 24 миллионов пользователей, и это лучшие показатели женского сегмента Рунета (больше, чем были у Cosmo.ru).

**Насколько остро для типографий, где печатаются ваши издания, стоят вопросы, связанные с подорожанием / нехваткой бумаги, красок, комплектующих? Как все это отразилось на ваших расходах на печать?**

Сейчас сложно провести корректное сравнение, потому что изменились общая конфигурация рынка и параметры наших изданий. Какого-либо дефицита на себе мы не ощутили. Типографии, где размещаются наши издания, всегда обеспечивают наличие комплектующих для производства.

Чувствительным оказалось сокращение выбора мелованных бумаг – как по видам, так и по граммажу, в ряде случаев мы перешли на российскую бумагу, что, конечно, хоть и отразилось на наших расходах, абсолютно не отразилось на качестве наших журналов, а это, в конечном итоге, и есть самое главное.

И если говорить в целом, то, безусловно, за последнее время наши расходы на печать значительно выросли, но в пандемию все же расходы росли заметнее.

*Все наши диджитальные ресурсы функционируют на единой технологической платформе Matrix, что позволяет практически мгновенно масштабировать любую разработку на все наши площадки, иметь быструю загрузку страниц и высокую видимость инвентаря. Хотелось подчеркнуть, что эта платформа – наша собственная разработка, что делает нас независимыми от санкций и ограничений.*

**Как введение санкций, уход и приостановка работы в России ряда зарубежных компаний в прошлом году отразились на ваших рекламных доходах?**

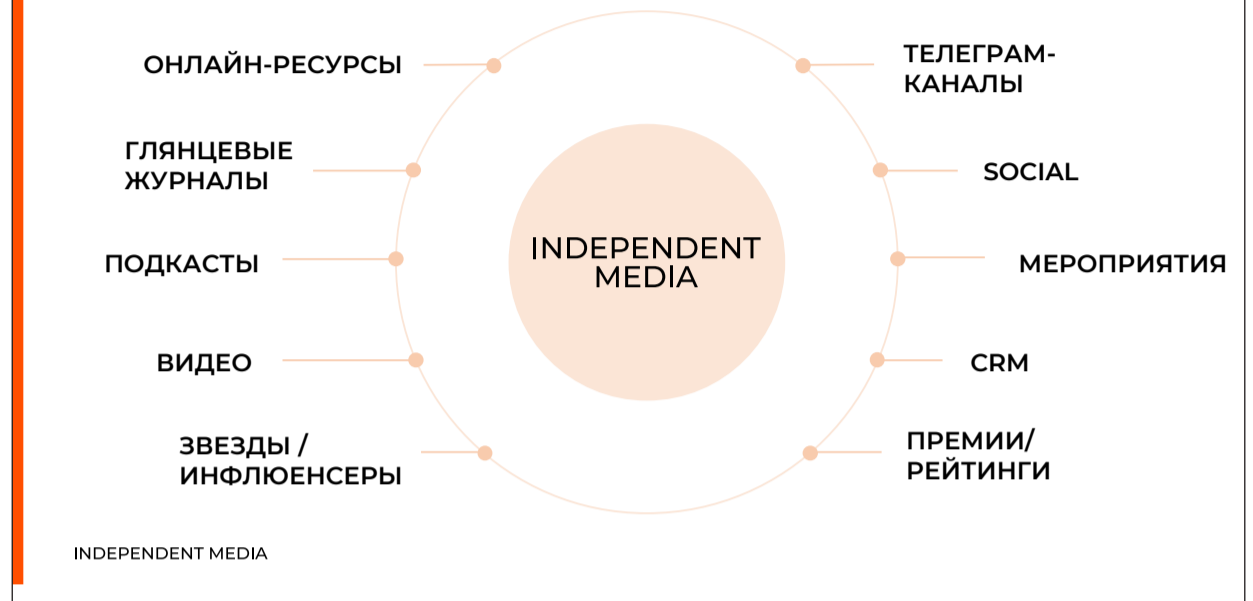
Безусловно, нас не миновал уход западных брендов, ведь какие-то категории (например, авто) ушли с российского рынка практически полностью, поэтому структура и относительные веса рекламодателей у нас сейчас несколько иные.

На смену европейским авто пришли азиатские, в fashion и beauty преобладают локальные и «незападные» бренды, активный спрос отмечаем со стороны крупных промышленных компаний, банков, недвижимости, маркетплейсов и телекома и т. д. Вот недавно получили несколько грантов на создание социально значимого контента от ИРИ, активно работаем с предприятиями НХП (народных художественных промыслов) и креативными индустриями в целом.

Понятное дело, что рынок сейчас работает по другим правилам, но понимание главного на нем все-таки есть: невозможно занять достойное место на рынке и успешно там функционировать без сформулированных миссий своих продуктов, брендинга, прямого контакта с аудиторией, нативной подачи, прозрачных KPIs и, самое главное, смыслов и качественного сторителлинга, а это то, что мы умеем делать лучше всего.

**Как и где распространяются ваши издания сегодня? Считаете ли вы онлайн-продажи**

## ЭКОСИСТЕМА



**(в маркетплейсах в частности) перспективным каналом дистрибуции?**

Распространяемся мы везде, но наибольшие продажи у нас в супермаркетах и на маркетплейсах, возможности которых странно игнорировать

и в которые мы очень верим. Маркетплейсы – один из приоритетов, и мы делаем все, чтобы у пользователей формировалась привычка покупки изданий онлайн, а маркетплейсы увидели принт как товарную категорию.

А дальше уже включаются индивидуальные настройки для каждого бренда. VOICE, «Новый очаг», Men Today и TechInsider работают над максимальным присутствием во всех каналах распространения и повышением эффективности продаж в каждой отдельной точке присутствия. Robb Report делает ставку на премиальные места и распространение по принципу hands-to-hands. «Правила жизни» (ранее Esquire) вообще отстроили свою собственную систему дистрибуции, где основные продажи генерируются еще и книжными магазинами, модными пространствами, рассылками по предзаказу и т. д.

Очень хочется, чтобы в продажи тиражей увеличился вклад киосковых сетей, в трансформацию которых мы очень верим.

**Расскажите об опыте внедрения технологической платформы Matrix, аналитической системы IM Insider и IM Data Hub. Появились ли у Independent Media новые собственные технологические решения?**

Большое спасибо за вопрос. Очень приятно, что наши усилия в области технологической трансформации производства контента не прошли незамеченными для рынка. Да, все

наши диджитальные ресурсы функционируют на единой технологической платформе Matrix, что позволяет практически мгновенно масштабировать любую разработку на все наши площадки, иметь быструю загрузку страниц и высокую видимость инвентаря. Хотелось подчеркнуть, что эта платформа – наша собственная разработка, что делает нас независимыми от санкций и ограничений.

Большая часть нашего контента – это так называемый data-driven контент – контент, основанный на анализе поведения пользователя и прогнозировании спроса аудитории, которые в режиме реального времени обеспечивают аналитическая система IM Insider и система хранения данных IM Data Hub. Это дает нам возможность эффективно обрабатывать даже самые узкие тематические ниши.

Из относительно новых решений могу назвать систему управления производством контента SIRIUS, которая настраивается для каждого редактора индивидуально и мгновенно упаковывает и персонализирует любую единицу контента под любую среду. Это упрощает рутину, ускоряет обработку новостных инфоповодов и высвобождает время команды для создания сложных материалов в формате ДНК наших брендов.

**Союз предприятий печатной индустрии (ГИПП) в этом году отмечает 25-летие. Как вы оцениваете его работу?**

Пользуясь случаем, от души поздравляю СППИ ГИПП с такой замечательной датой. Сейчас, как никогда, важно сохранение институтов, которые объединяют отрасль и становятся площадкой для обмена опытом. Очень хочется, чтобы этот орган и дальше уделял внимание развитию отрасли, активно интегрировался в рыночные процессы и инициативы, оказывал поддержку (статистическую и административную) игрокам рынка, задавал тренды и вообще вел индустрию за собой. Искренне желаю, чтобы команда СППИ ГИПП всегда состояла из лучших экспертов отрасли, стратегов и визионеров.

**Александр Никитушин**

**Иллюстрации: Independent Media**

**Полную версию интервью читайте на gipp.ru**

GRAZIA

*MEN TODAY*

the VOICE MAG

SYMBOL the  
O F I N F L U E N C E

**ПЖ** правила  
ж и з н и

TechInsider

НОВЫЙ  
очаг

the VOICE MAG

Robb Report

*MEN TODAY*

TechInsider

GRAZIA

# INDEPENDENT MEDIA

**ПЖ** правила  
ж и з н и

Robb Report

SYMBOL the  
O F I N F L U E N C E

GRAZIA

the VOICE MAG

НОВЫЙ  
очаг

TechInsider

SYMBOL the  
O F I N F L U E N C E

*MEN TODAY*

Robb Report



**ПЖ** правила  
ж и з н и



# Вклад в общее дело

**25 июля в центральном офисе Росдетцентра состоялся круглый стол с участием представителей СППИ ГИПП, активистов добровольческих проектов и специалистов по воспитанию. Диалог был посвящен перспективам сотрудничества в рамках Всероссийской благотворительной акции «Дети – детям». По итогам мероприятия издатели передали школьникам из Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей более 10 000 экземпляров детских периодических изданий.**

Старт второго сезона добровольческой акции «Дети – детям» был дан Российским детско-юношеским центром при поддержке Министерства просвещения Российской Федерации 12 мая 2023 года. Партнером акции по доставке книг из субъектов Российской Федерации в новые регионы стала гуманитарная миссия #МЫВМЕСТЕ.

К сбору книг присоединились школьники, родители, педагоги, советники директоров по воспитанию, активисты Всероссийского конкурса «Добро не уходит на каникулы», участники программы «Орлята России» и проекта «Лиги вожатых», представители Российского движения детей и молодежи «Движение Первых» и военно-патриотического движения «Юнармия». Только за первые два месяца было собрано более 150 000 экземпляров художественной и обучающей литературы.

«Дети – детям» – один из самых масштабных добровольческих проектов, движущей силой которого являются дети и подростки, – сказал директор Росдетцентра Александр Кудряшов. – Благодаря инициативе советников директоров по воспитанию, неравнодушных родителей, вожатых, лидеров волонтерского движения «Добро не уходит на каникулы» и участников программы «Орлята России» он объединил тысячи взрослых и юных граждан нашей страны. Значимым достижением для акции стало участие в нем представителей Союза предприятий печатной индустрии, которые открыты к активному сотрудничеству и поддержке наших идей. Благодаря круглому столу, который состоялся в центральном офисе Росдетцентра, мы наметили стратегию и задачи третьего сезона акции: обеспечить ребят из новых регионов России не только книгами в рамках школьной программы, но и периодикой развивающего, научно-популярного, патриотического характера. Вместе с книгами участники акции вкладывают в посылки добрые пожелания к новому учебному году. Акция «Дети – детям» способствует формированию общих интересов и ценностей у ребят, педагогов и родителей всей нашей страны, воспитывает патриотизм, ответственность, стремление совершать добрые поступки».

В этом году издательства детской периодической литературы впервые поддержали акцию «Дети – детям». В заседании круглого стола при-



**Участники круглого стола, посвященного Всероссийской благотворительной акции «Дети – детям». Москва. 25 июля 2023 г.**

няли участие представители Союза предприятий печатной индустрии (ГИПП), издательств, выпускающих такие проекты, как «Чудеса и приключения», «Веселые картинки», «Классный журнал», «Пони-Машка», «Пульс природы», «Смена», «Юный художник», «Модные раскраски для девочек», «Арт-Йога» и многие другие.

«Союз предприятий печатной индустрии традиционно уделяет детской прессе особое внимание. Мы считаем детскую периодику исключительно важным ресурсом для развития и воспитания детей, для пробуждения осознанного интереса к чтению. Благодаря сотрудничеству с издательствами и Росдетцентром, в этом году мы смогли передать ребятам из новых регионов России московские детские журналы, также нас поддержали коллеги-издатели из городов Уфа и Шахты, Республики Саха (Якутия). С каждым экземпляром ребята получают не только интересную, полезную информацию, но и нашу искреннюю заботу», – сообщила ведущий специалист, координатор проектов СППИ ГИПП Алена Григорьева.

Журналы, которые будут направлены в Донецкую и Луганскую Народные Республики, Запорожскую и Херсонскую области, ориентированы на школьников разных возрастных групп и интересов. В дальнейшем они могут быть использованы не только для индивидуального чтения, но и в качестве источника тематических материалов для внеурочных занятий.

«Книги и журналы необходимо воспринимать как единый инструмент воспитания, – выразила мнение издателей директор по распространению детских печатных медиа «Классный журнал» и «ПониМашка» Татьяна Коноплева. – Часто именно периодика становится для ребенка проводником в мир большой серьезной литературы. Осознавая, насколько большое воспитательное значение имеют журналы для гармоничного развития личности, мы решили внести свой вклад в общее дело

и оказать благотворительную помощь жителям новых регионов, а также сделать сотрудничество с акцией «Дети – детям» регулярным».

Об интересных инициативах, которые рождаются в рамках акции «Дети – детям» в образовательных организациях, на круглом столе рассказали советник директора по воспитанию Мало-Вяземской средней школы поселка Дубки Одинцовского района Московской области Мария Стафий, школьники и активисты волонтерского проекта «Добро не уходит на каникулы».

Так, благодаря активной деятельности советника директора по воспитанию школы № 4 города Калуга Карины Ильиной, даже после завершения первого сезона акции «Дети – детям» ребята продолжают оказывать поддержку сверстникам из новых регионов и даже организовали благотворительную ярмарку сладостей.

В школе № 36 города Томска под руководством социального педагога Марины Алисовой ученики старших классов устраивали для младших школьников мини-спектакли по мотивам собранных книг, проводили совместные обсуждения героев и сюжетных линий.

«Ребята действительно очень рады возможности поделиться со сверстниками своими любимыми книгами, одни покупают новые издания в магазине, другие приносят любимые произведения из домашних библиотек, – рассказала Мария Стафий. – Каждая книга – это символ доброты и стремления помочь, которое идет от души. Мы, как советники директоров по воспитанию, стараемся подавать ребятам позитивный пример и правильно расставлять воспитательные акценты. Мы не просто собираем книги, но и вместе говорим о том, как хорошая литература может повлиять на мировоззрение человека, стать залогом гармоничного развития и жизненного успеха».

**Источник: rusdetcenter.ru**

# Говорят и показывают

**Le Parisien и NTM в своей работе с видео придерживаются противоположных подходов: французская газета создает специализированный отдел численностью 20 человек, в то время как в шведской медиакомпании убеждены, что каждый репортер должен обладать навыками создания видеоконтента.**

При этом и в Le Parisien, и в NTM видеоконтенту отводят важную роль в будущем развитии компании. Что еще объединяет этих издателей, так это тот факт, что у обоих возникли серьезные трудности, когда они начали работать с видео, и что в итоге им пришлось внести существенные изменения в свои стратегии.

Об этом подробно рассказали их представители на конференции WAN-IFRA Digital Media Europe, которая прошла в конце апреля в Вене.

## Фото отдельно, видео отдельно

Главная ошибка, которую допустили в Le Parisien на раннем этапе, заключалась в том, что они собрали всех визуальных журналистов в одну команду.

«Когда мы начинали работать с видео два-три года назад, сотрудники, которые должны были этим заниматься, находились в одном отделе вместе с фотографами», – сказала Софи Гурмелен, издатель и исполнительный директор Le Parisien – Aujourd'hui en France. – В то время мы думали, что и то, и другое – это изображение, поэтому мы объединили их вместе. Практика показала, что это была плохая идея – она совсем не работала. Поэтому очень скоро мы отделили фотографов от журналистов и редакторов, работающих с видео».

Более того, они решили нанять новых специалистов для усиления своего видеопроизводства, и теперь в специализированном отделе Le Parisien работают 20 профессионалов, включая журналистов, дизайнеров анимационной графики и тиктокеров.

## Омоложение аудитории

По словам Гурмелен, основная причина, по которой в компании решили инвестировать в видео,



*«Если вы хотите работать качественно и при этом желаете сохранить своих сотрудников, вам придется инвестировать в их обучение. В любом случае у вас должна быть профессиональная команда. Я думаю, что это очень специфическая компетенция. Никто не может за один день превратиться в хорошего видеорепортера».*

Софи Гурмелен, издатель и исполнительный директор Le Parisien – Aujourd'hui en France

заключается в том, что они увидели рост доходов от цифровой рекламы, в основном за счет видеоконтента. Кроме того, они хотели использовать видео, чтобы расширить охват своей аудитории среди молодых читателей, повысив узнаваемость бренда у молодежи в социальных сетях.

Помимо видеоконтента на новостные темы у Le Parisien есть сериалы, которые были разработаны для взаимодействия с молодежной аудиторией в социальных сетях: Food Checking, Crime Story и Biclou (сериал о велосипедах).

Гурмелен пояснила, что вместо того, чтобы просто снимать видеосюжеты в дополнение к своим статьям, они решили создавать оригинальные видеоролики, которые сами по себе выступают в качестве историй. По ее мнению, такой подход стал ключевым фактором их успеха в работе с видеоконтентом.

Она также подчеркнула важность инвестирования в развитие нужных навыков у сотрудников редакции: «Если вы хотите работать качественно и при этом желаете сохранить своих сотрудников, вам придется инвестировать в их обучение. В любом случае у вас должна быть профессиональная команда».

«Я думаю, что это очень специфическая компетенция», – добавила Гурмелен. – Никто не может за один день превратиться в хорошего видеорепортера».

## Впечатляющий результат

Результаты инвестиций и пересмотренной видеостратегии были значительными: доходы Le Parisien от рекламы, размещаемой внутри видеоконтента, выросли в десять раз с 2019 года, в то время как показатели просмотров роликов также увеличились во много раз.

«Два года назад Le Parisien вообще не было в YouTube, – сказала Гурмелен. – А сегодня наша аудитория там превышает аудиторию многих крупных игроков сферы цифрового видео во Франции, таких как Konbini и BFM TV».

Что касается цели охватить молодежь, она отметила, что средний возраст их аудитории в TikTok составляет 18 лет: «Напротив, средний возраст читателей печатной версии Le Parisien – примерно 65 лет. Таким образом, мы знаем, что у нашего бренда появляется юная аудитория».

Хотя большая часть аудитории видеоконтента Le Parisien – пользователи YouTube, Гурмелен заявила, что их собственный сайт имеет решающее значение для роста доходов от рекламы. Самый высокий CPM – именно на их сайте, в то время как у YouTube, а также других площадок и социальных сетей показатели гораздо ниже (а в некоторых соцсетях монетизация и вовсе отсутствует).

«Таким образом, основную часть денег мы зарабатываем на сайте, но нам нужны другие платформы, чтобы расширить свою аудиторию», – подытожила Гурмелен.

В настоящее время компания создает собственную бренд-студию, чтобы активизировать свои усилия по монетизации видеоконтента.

«Мы не очень много зарабатываем на программатике, однако мы можем получать хорошие деньги, создавая нативный контент. Так что сейчас именно к развитию этого направления мы и приступаем», – сообщила она.

## Традиционное телевидение

Как и у Le Parisien, у шведской NTM выдался непростой старт работы с видео: там пошли по долгому (и дорогостоящему) пути, от которого в конечном итоге отказались.

Компания, которая является одной из крупнейших медиагрупп Швеции, специализирующихся на выпуске локальных СМИ (в портфолио NTM – 19 изданий), запустила несколько местных телевизионных каналов по всей стране в 2008 году.

«Наша цель состояла в том, чтобы создать традиционное телевидение в стиле старой школы, с большими камерами, и попытаться конкурировать с государственными и коммерческими телеканалами», – заявил Йенс Петтерссон, руководитель отдела редакционного развития NTM. – Мы стремились охватить людей, которые привыкли сидеть на диванах и смотреть телевизор».

Он рассказал, что в компании пытались заставить эту стратегию работать более 10 лет и в итоге инвестировали в нее более 35 миллионов евро,



Софи Гурмелен и Йенс Петтерссон на конференции WAN-IFRA Digital Media Europe. Вена. 26 апреля 2023 г.

прежде чем полностью изменили свой подход к работе с видео.

«Я должен признать, что это был довольно дорогой урок. Но для нас было важно сделать это, потому что мы многому научились», – сказал Петтерссон.

### Вожделение вслепую

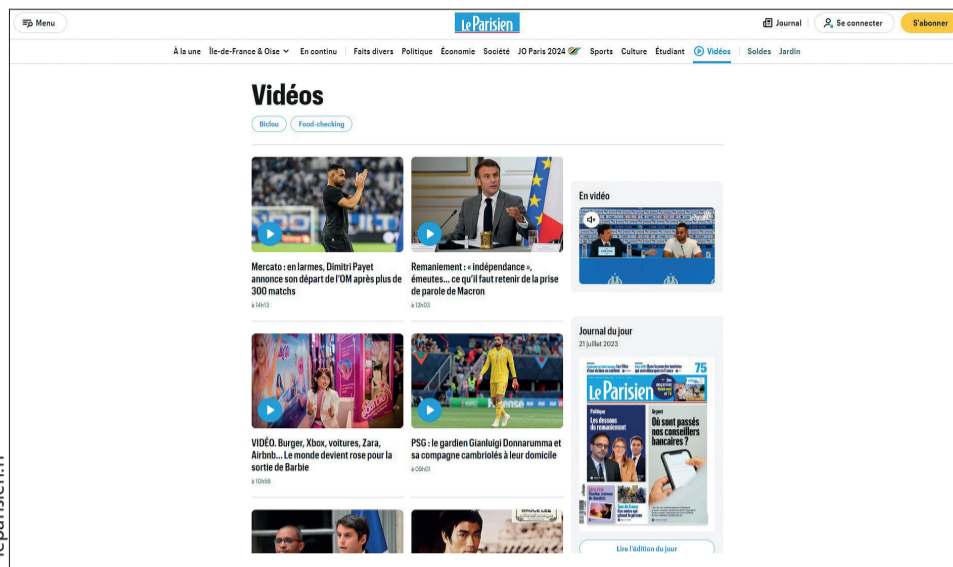
По его словам, во время реализации их первоначальной видеостратегии, возникли три больших проблемы.

Во-первых, они не смогли получить достаточно данных об аудитории.

«Мы не могли сказать журналистам и редакторам, какой видеоконтент на самом деле находит отклик у аудитории. Они об этом понятия не имели. Это как вести автомобиль вслепую», – заметил Петтерссон.

Во-вторых, и это напрямую связано с недостатком данных, монетизация была затруднена, поскольку компания не могла предоставить рекламодателям достаточно информации о размере и портрете аудитории, которая смотрела их программы.

Но самая большая проблема, по словам Петтерссона, заключалась в том, что поведение потребителей отходило от традиционных привычек просмотра телепередач, и эти изменения происходили гораздо быстрее, чем предполагали в NTM: «Мы не должны были ориентироваться на людей, сидящих на диване и смотрящих телевизор. Это была не очень хорошая идея. И нам следовало бы понять это гораздо быстрее».



**Самый высокий CPM – на сайте Le Parisien, в то время как у YouTube, а также других площадок и социальных сетей показатели гораздо ниже.**

И видео играет в этой стратегии важную роль. «Для меня видео – это один из способов получения информации о том, что происходит в моем городе», – сказал он. – Естественно, это должно быть неотъемлемой частью ценностного предложения для подписчиков. Хотя видео, конечно, приносит доход от медийной рекламы на сайтах и показов прероллов, наша главная задача – действительно сделать подписчиков счастливыми».

Отказавшись от формата телестудии, в компании приняли более гибкую модель производства видео. «Для нас совершенно очевидно, что корреспондент должен иметь возможность и уметь представить свою историю в виде текста, фотогра-

в тех случаях, когда в истории фигурируют конкретные персоны, у которых можно взять интервью. То же касается и репортажей: «Когда дело доходит до фестивалей или других событий в городе, видео для нас – это один из способов привлечь внимание людей к тому, что происходит вокруг них».

### В прямом эфире

Качество видеозаписи со смартфона журналиста, конечно, может быть не самым высоким в техническом смысле, однако Петтерссон считает, что подлинность важнее качества: «Главное – сосредоточиться на том, чтобы уловить суть самой новости: Это произошло здесь. У нас есть об этом видео. Бум!»

«Если честно, то для нас стало откровением, что на самом деле не качество стимулирует просмотр. Видео срабатывает тогда, когда вы действительно снимаете что-то, что становится инфоповодом. То есть новость – это и есть ваше видео. Оно может быть довольно дрянным, но оно в любом случае зацепит аудиторию», – добавил он.

Одной из областей, в которую NTM вложила значительные средства, стали спортивные трансляции в прямом эфире. За последние несколько лет компания приобрела права на показ матчей низших футбольных дивизионов, а также игр национального чемпионата по флорболу и баскетболу среди мужских и женских команд. Сегодня спортивные трансляции – значительная часть видеопроизводства NTM: в 2022 году компания показала 869 матчей в прямом эфире.

«Наш бренд ассоциируется с показом спорта. Мы укрепили свой статус в данной сфере, и это действительно очень хорошо для нас. Это приносит нам постоянных клиентов, а они невероятно ценны для любой медиакомпании. Они остаются с нами надолго и приносят серьезный доход, поскольку платят за пакет премиум-класса», – объяснил Петтерссон.

На большинстве матчей работает один оператор непосредственно на стадионе или во дворце спорта, в то время как комментаторы ведут репортаж из студии, которая находится в редакции.

В NTM уже экспериментировали с камерами под управлением искусственного интеллекта во время съемки матчей, но результат их не удовлетворил. «Но технологии развиваются так быстро, что, я думаю, за ближайший год мы проведем 20–30% наших трансляций с использованием искусственного интеллекта», – пообещал Петтерссон.

Теему Хенрикссон, научный редактор WAN-IFRA



*«Для нас совершенно очевидно, что корреспондент должен иметь возможность и уметь представить свою историю в виде текста, фотографий и видео. И предполагается, что это видео будет размещено и на сайте, и в приложении, и в социальных сетях. Это зона ответственности абсолютно каждого журналиста и редактора.»*

Йенс Петтерссон, руководитель отдела редакционного развития NTM

### Снимают все

Нынешний подход компании к работе с видео покажется разворотом на 180 градусов по сравнению с более ранней моделью.

«Сегодня все издания NTM сосредоточены на цифровых подписках, а общая стратегия направлена на создание действительно ценного контента для наших платных подписчиков», – подчеркнул Петтерссон.

фий и видео, – отметил Петтерссон. – И предполагается, что это видео будет размещено и на сайте, и в приложении, и в социальных сетях. Это касается не только небольшой части редакции. Это зона ответственности абсолютно каждого журналиста и редактора».

Причем, по его словам, корреспондентам рекомендуется использовать видео чаще, особенно



**Спортивные трансляции – значительная часть видеопроизводства NTM: в 2022 году компания показала 869 матчей в прямом эфире.**

# Качество чтения

**В Financial Times относятся к данным как к старому другу. Когда стало очевидно, что доходы от рекламы снижаются, вместо того, чтобы попытаться удвоить их, там решили воспользоваться возможностью получения нового источника дохода – подписки.**

Маккинли Хайден, директор по бизнес-аналитике Financial Times, приняла участие в WAN-IFRA Media Leaders Summit Middle East 2023, который прошел в начале мая в Дубае, чтобы рассказать о том, как Financial Times Group удалось успешно переориентироваться с рекламодателя на подписчика, и насколько в этом помогла работа с данными.

«Если вы просто полагаетесь на газетный бизнес, как когда-то делала FT, то единственная информация, имеющаяся в вашем распоряжении, – это доходы в разбивке по географии и тиражам, а также данные опросов, если вам повезет, – сказала она. – С другой стороны, цифровой продукт с открытым доступом предоставляет гораздо больше информации, такой как просмотры страниц, ссылки в социальных сетях, файлы cookie».

Пэйвол помогает FT отслеживать уровни вовлеченности, учитывать приобретенный пакет подписки, изучать потребляемый контент, экспериментировать с информационными бюллетенями, а также анализировать, какие страницы сайта посещает тот или иной пользователь, что является богатым источником информации.

Хайден отметила, что удержать читателя в разы сложнее, чем его приобрести.

*В 2019 году Financial Times достигла своей давней цели – привлечь один миллион платных подписчиков, на год раньше запланированного срока. Это свидетельствует о том, насколько важным был показатель RFV и насколько хорошо он был понят и использован во всей организации.*

## Внимание к данным

В ходе недавнего исследования в FT выяснили, что читатель, о котором у них есть минимальная информация (пол, возраст), – почти в два раза ценнее анонимного пользователя. По словам Хайден, если пользователь готов предоставить бренду некоторую информацию о себе, вероятность того, что он в итоге станет подписчиком, вырастает в три раза. Она утверждает, что персонализация контента привела к 10-процентному увеличению коэффициента конверсии.

Внимание руководства FT к подписке и сбору данных росло постепенно. С 2011 года в компании стали работать над увеличением объема данных и доходов от читателей. Спустя три года у них появилось собственное хранилище данных. Этот шаг позволил FT полностью завладеть своими информационными активами.

В том же году в компании разработали свой показатель вовлеченности под названием RFV (Recency, Frequency, Volume – новизна, частота,



**Маккинли Хайден,** директор по бизнес-аналитике Financial Times. WAN-IFRA Media Leaders Summit Middle East. Дубай. 3 мая 2023 г.

объем), который некоторое время был для нее, как и для многих других издателей, ключевым в понимании ценности бренда для ее клиентов.

В 2019 году был создан Insights hub, который служит внутренней исследовательской платформой, где бизнесмены могут ознакомиться с идеями, реализованными FT на протяжении многих лет.

## Метрики и эксперименты

RFV имеет фундаментальное значение для работы FT и является одним из краеугольных камней в обработке данных. Этот показатель дает подробную картину поведения пользователя за 90 дней: показывает график посещений ресурса (новизна), общее количество посещений за этот период (частота) и количество просмотренных

страниц. Это не относится к анонимным пользователям.

Используя этот показатель, в компании обнаружили, что небольшое увеличение вовлеченности на самом деле приводит к значительному снижению (на 10%) числа отмен подписки. Пользователь считается вовлеченным, если его показатель RFV превышает 18,2.

«Это стало для нас важнейшей информацией, – заявила Хайден. – RFV также помог найти общий язык между подразделениями: все видят ориентир, понимают его смысл и видят эффект от использования данных».

Она рассказала о трех экспериментах, которые провели в FT после внедрения RFV:

■ **MyFT.** Это был большой шаг к персонализации контента. Платформа позволяет пользователю управлять информационной панелью и следить за определенными темами. «Мы заметили огромный рост вовлеченности. Нам потребовалось приложить много усилий, чтобы воплотить эту идею в жизнь,

но это принесло нам отдачу», – сказала Хайден.

■ **Push-уведомления.** По ее словам, пользователи FT любят push-уведомления: «Похоже, это действительно увеличивает их вовлеченность. Мы являемся компанией, предоставляющей бизнес-услуги, и некоторые наши клиенты полагаются на то, что мы сообщаем им о последних новостях и свежих аналитических обзорах по мере их публикации».

■ **Информационные бюллетени.** В настоящее время FT рассылает по e-mail более 40 информационных бюллетеней. «Некоторые из них стали очень популярны. Используя показатель вовлеченности, мы видим, куда нам на самом деле следует направить наши усилия для создания новых рассылок и улучшения старых», – отметила Хайден.

Команда обработки данных использовала RFV для создания кластеров вовлеченности. «Фанаты FT» – их главная группа. Изучив данные, команда обнаружила, что читатели, входящие в эту группу, – это в основном представители B2C-аудитории, проживающие в Великобритании и работающие в сфере финансов и банковского дела.

Фанаты FT составляют 11% от общей аудитории, но обеспечивают 67% посещений и 73% кликов. Также они чаще других используют инструменты персонализации контента (и взаимодействуют с ним в целом) и занимают второе место по количеству посещений на мобильных устройствах. Кроме того, в этом кластере фиксируется наибольшее количество регистраций и подписок по электронной почте на одного пользователя.

В 2019 году FT достигла своей давней цели – привлечь один миллион платных подписчиков, на год раньше запланированного срока. «Это свидетельствует о том, насколько важным был показатель RFV и насколько хорошо он был понят и использован во всей организации», – резюмировала Хайден.

## Для молодежи и не только

Внедрение жесткого пэйвола доказало свою важность для стратегии FT. Только 13% статей FT, опубликованных в 2022 году, были бесплатными.

«У нас действительно есть стратегия отбора контента, так что это не совсем жесткий пэйвол, – заметила Хайден. – Мы признаем необходимость расши-

рения нашей аудитории, но у нас также есть своя ниша, в которой мы невероятно хороши».

Она добавила, что актуальная задача для FT, как и для большинства издательств, – охватить новую, более молодую аудиторию: «Несмотря на то, что мы чувствуем, что наш продукт, имеющий премиум-статус, позволяет нам выиграть немного времени, нам все равно нужно обратить внимание на более чувствительных к цене молодых читателей».

Поэтому компания недавно запустила FT Edit, автономное приложение для пользователей iPhone и iPad, где ежедневно отображаются восемь новых статей FT. Это бесплатно в течение первых 30 дней и стоит 99 пенсов в месяц в течение первых шести месяцев, а затем 4,99 фунта стерлингов в месяц. С момента запуска приложения в марте 2022 года его загрузили 140 000 раз.

Хайден рассказала, что они также рассматривают возможность создания небольших подписных пакетов на определенные информационные бюллетени как еще один способ привлечь более широкую аудиторию, которая не может или не желает платить за них по отдельности.

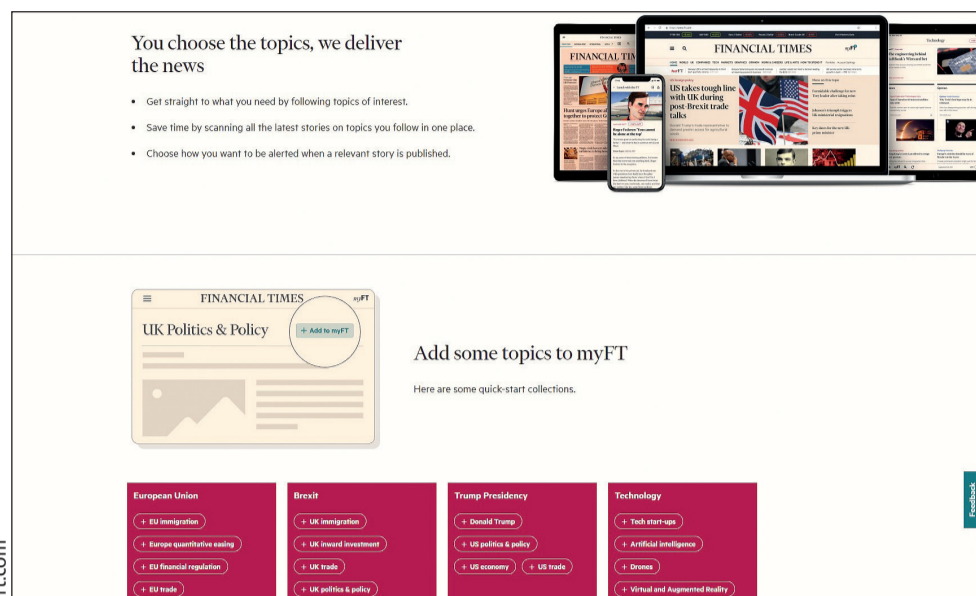
*На основе собранных данных мы составляем и рассылаем персонализированные сообщения и предложения. Мы видим, что это доставляет удовольствие нашим читателям. И это не просто часть работы по анализу их поведения, но и хороший инструмент для удержания.*

#### Вовлечение и удержание

У FT много читателей и в сегменте B2C, и в B2B. Бренд активно подталкивает анонимных пользователей к регистрации, чтобы собрать больше данных о них.

«В идеале мы хотим, чтобы все наши пользователи имели личную подписку на FT. Мы выборочно предлагаем корпоративным клиентам подписаться как физическое лицо и в течение бесплатного пробного периода оценить преимущества премиум-пакета. Так что это еще один способ, которым мы получаем таких подписчиков», – сказала Хайден.

В случае с B2B-аудиторией часто бывает, что пользователь имеет доступ к FT только на своем рабочем месте, но со временем увольняется (или его



**MyFT позволяет пользователю управлять информационной панелью и следить за определенными темами.**

увольняют). И чтобы сохранить его в роли подписчика, нужно проделать серьезную работу. Поэтому в компании есть целый отдел, занимающийся удержанием и вовлечением аудитории.

В FT на собственном опыте поняли, что заставить людей загружать приложение, включать push-уведомления, подписываться на рассылку новостей, добавлять темы в MyFT в определенной последовательности – это ключ к тому, чтобы они были более вовлечены и не отменяли свои подписки.

Хайден добавила, что они внимательно отслеживают трафик с персональных компьютеров и мобильных устройств. В компании работают разные команды для мониторинга трафика из обоих этих источников и над различными способами его оптимизации. По ее словам, во время пандемии COVID-19 их контент гораздо больше потребляли на персональных компьютерах, а не на гаджетах.

Кроме того, в FT проводят специальную кампанию по взаимодействию с аудиторией в конце года. «На основе собранных данных мы составляем и рассылаем персонализированные сообщения и предложения. Мы видим, что это доставляет удовольствие нашим читателям. И это не просто часть работы по анализу их поведения, но и хороший инструмент для удержания. В ходе последней кампании показатель удержания вырос на 2,5 процентных пункта», – отметила Хайден.

#### Редакционная инициатива

Также в FT регулярно проводят тщательное A/B-тестирование. Как утверждает Хайден, проверка гипотезы о том, что наличие более понятной страницы подписки позволит пользователям нахо-

дить подходящее для них предложение и повысит коэффициент конверсии страницы, сотворила настоящее чудо для бренда.

Недавно в сегменте B2C они наблюдали один из самых значительных скачков конверсии (16,8%), и прогнозируют уверенный рост числа подписок.

Когда сотрудники редакции заметили несоответствие между тем, когда они публиковали статьи, и тем, когда люди их читали, они выступили с инициативой составлять график публикаций в соответствии с поведением читателей для улучшения пользовательского опыта.

*Часто люди хотят получить все и сразу, только создав базу данных. Лишь начав с малого и обучаясь в процессе работы с данными, можно понять, что вам действительно нужно, и добиться желаемого результата.*

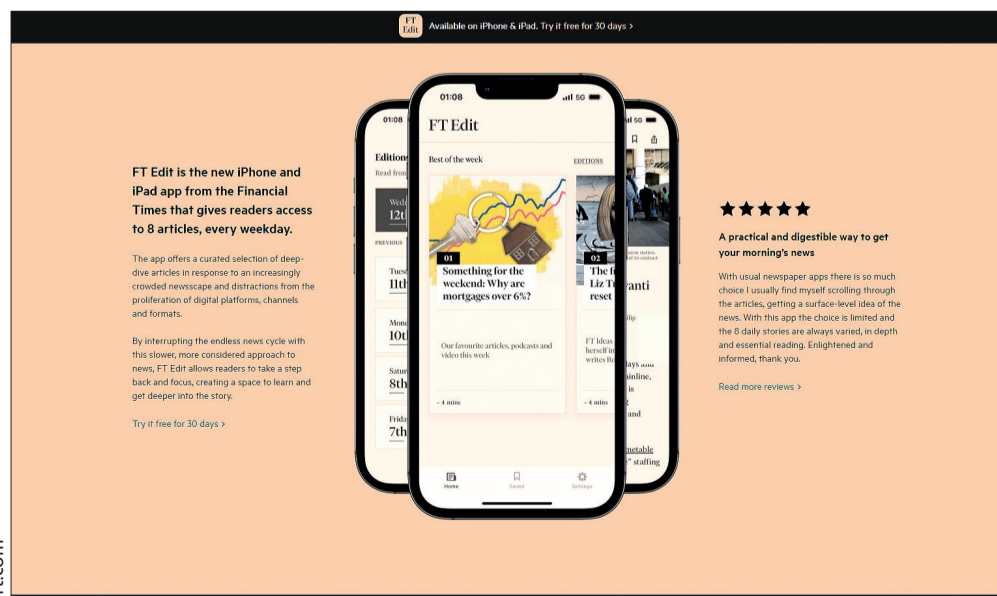
Редакция приняла участие в эксперименте с созданием и внедрением дополнительного показателя вовлеченности для статей под названием «Качественное чтение» (Quality Read). Он показывает, прочитал ли пользователь хотя бы половину статьи, и рассчитывается на основе количества знаков в тексте, средней скорости чтения и времени, затраченного на статью. Также метрика отображает процент читателей, которые перешли по ссылке на статью, но были вынуждены покинуть страницу из-за пэйвола.

Таким образом, этот показатель дополняет составляющую объема RFV и точно показывает, как конкретная статья воспринимается читателями.

В компании также смогли связать качество чтения с коммерческими результатами, найдя корреляцию с конверсией и частотой обновления. «Мы убедились: чем выше этот показатель, тем больше вероятность того, что пользователи останутся с нами», – сказала Хайден.

В завершении своего выступления она посоветовала в работе с данными начинать с малого: «Это нормально, и в этом есть свои преимущества. Часто люди хотят получить все и сразу, только создав базу данных. Лишь начав с малого и обучаясь в процессе работы с данными, можно понять, что вам действительно нужно, и добиться желаемого результата».

Неха Гупта, корреспондент WAN-IFRA



**Приложение FT Edit, в котором ежедневно отображаются восемь новых статей FT, было запущено в марте 2022 года. Его загрузили более 140 000 раз.**

# По новым правилам

**«Чтобы добиться успеха, нужно понимать свою аудиторию и всеми возможными способами укреплять с ней связь», – полагает исполнительный председатель News Corp Australia Майкл Миллер. Компания быстро адаптировалась к новым реалиям на медиарынке и добилась лучших бизнес-результатов за последнее десятилетие.**

«Сегодня невозможно встретить издателя, чей бизнес не пережил бы сейсмического сдвига, который изменил бы будущий курс его компании, – рассуждает Миллер. – Нам пришлось столкнуться со стремительным развитием социальных сетей и мобильных телефонов, маркетингом влияния, программатиком, цифровизацией, VR и дополненной реальностью и так далее. Сегодня главный вызов для нас – это, конечно же, генеративный искусственный интеллект».

При всем при этом он твердо убежден: будущее новостных СМИ ясно – они надежны и процветают. Чем вызван его столь позитивный настрой? Вероятно, тем, что NewsCorp Australia завершила свой лучший финансовый год за последнее десятилетие:

- 40% от общего дохода компании в настоящее время приходится на цифровые технологии, и за последние два года этот доход вырос на 42%.

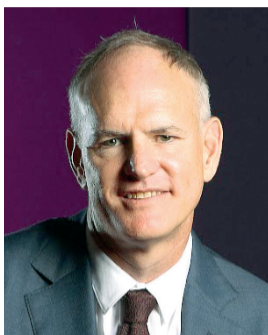
- В октябре она преодолела рубеж в один миллион цифровых платных подписчиков, что, по словам Миллера, является самым высоким результатом среди всех издателей в мире, если учитывать численность населения их стран.

- За последние два года общая ежемесячная аудитория News Corp Australia выросла с 16,4 до 18,1 миллиона. «Люди обращаются к нам, потому что доверяют. Это наша самая большая аудитория за всю историю наблюдений», – заявляет Миллер.

## Анализ данных и подписки

По его словам, платформа для анализа данных Verity сыграла для компании жизненно важную роль и поменяла правила игры: «В 2019 году мы внедрили помощника по обработке данных для каждого журналиста. Чтобы изменить результат, я рекомендую изменить показатели производительности».

В качестве примера Миллер приводит статью об одном из первых случаев применения закона об эвтаназии в Австралии. Редакция занималась ее написанием и продвижением при помощи Verity. В итоге у этого материала в 20 раз больше просмотров по сравнению со среднестатистической статьей, он привлек новых подписчиков и вызвал ажиотаж в соцсетях, его опубликовали другие издания News Corp, также он помог собрать любопытные данные. Например, большинство подписчиков, прочитавших эту историю, – это женщины пожилого возраста. Однако новая аудитория состояла из людей молодого и среднего возраста. 25% читателей статьи относятся к категории синих воротничков, что в четыре



*«За последние два года общая ежемесячная аудитория News Corp Australia выросла с 16,4 до 18,1 миллиона. Люди обращаются к нам, по-*

*тому что доверяют. Это наша самая большая аудитория за всю историю наблюдений».*

**Майкл Миллер,  
исполнительный председатель  
News Corp Australia**

раза превышает их долю в населении страны. Журналисты смогли увидеть, какие материалы привели подписчиков к прочтению этой истории. Также они получили подробную информацию о читателях – от почтового индекса до показателей вовлеченности.

«Я отчетливо помню, как присутствовал на отраслевой конференции в 2010 году, когда один из редакторов в шутку спросил: «Мы последняя группа редакторов, которых уволят из-за падения тиражей, или первая группа редакторов, которых не уволят?», – вспоминает Миллер. – Год спустя, австралиец станет первым в этой группе, кто будет взимать плату за цифровую подписку на свой сайт. Но даже тогда главным показателем по-прежнему оставался тираж. Нам нужно было выйти за рамки тиража и читательской аудитории как ключевых показателей для редакторов и журналистов».

В 2017 году News Corp Australia вышла из Бюро тиражного аудита и вообще прекратила публиковать данные о продажах газет. С тех пор главным критерием успешной работы компании стала продажа цифровой подписки.

Миллер говорит, что, например, за последнюю неделю июня более 540 журналистов (из 1000) использовали Verity, получая доступ к инструменту три раза в день. За это время все СМИ холдинга опубликовали почти 6500 оригинальных статей, было оформлено более 5000 подписок (65% новых подписчиков пришли из социальных сетей).

«В среднем каждая подписка со временем приносит нам 575 австралийских долларов. Таким образом, за одну неделю мы потенциально заработали 2,8 миллиона долларов», – отмечает Миллер.

Он добавляет, что Verity помогает им понять, как именно инвестировать в свою журналистику. В данном случае выяснилось, что 55% подписок были оформлены после прочтения гиперлокальных новостей.

За последние несколько лет News Corp запустила 24 новых цифровых локальных медиа. Миллер утверждает, что благодаря централизованному технологическому и маркетинговому ресурсам контент для такого издания может быть

подготовлен всего одним журналистом: «Если этот единственный журналист сможет генерировать семь новых подписок в неделю, то его зарплата будет покрыта».

По его словам, эти СМИ, как правило, приносят прибыль в течение двух лет.

## Местные новости и новые продукты

Чтобы увеличить объем локального контента, в News Corp сформировали команду из четырех сотрудников, которую называют Data local. Они создают 3000 статей в неделю, используя генеративный искусственный интеллект, для освещения таких тем, как погода, цены на топливо и ситуация на дорогах.

Также компания запустила стриминговый сервис KTV, который будет транслировать более 2300 национальных и местных массовых спортивных мероприятий и соревнований. Доступ к нему входит в стоимость подписки на локальные издания.

Миллер подчеркивает, что многие новые подписчики изначально платят за местные новости, и они остаются, чтобы читать еще и национальные и мировые новости, а также статьи об образе жизни. По этой причине, по его словам, акцент компании в удержании подписчиков сместился с «плати и оставайся» на «оставайся и плати».

News Corp инвестировала в ряд других специализированных цифровых продуктов: CODE Sport (для любителей спорта), Stockhead (о финансах); Racenet (ставки на скачках), Body + soul (о здоровье) – и это лишь некоторые из них.

«Добавление этих ресурсов в подписные пакеты помогло нам удержать многих существующих подписчиков, а также привлечь новую аудиторию», – говорит Миллер.

## Искусственный интеллект и платформы

Он отмечает, что News Corp Australia стала первой медиакомпанией, которая подняла вопрос о получении вознаграждения от технологических платформ за использование контента (еще в 2007 году), и всего два года назад вместе с другими австралийскими издателями заключила коммерческие сделки с крупнейшими мировыми платформами.

Financial Times сообщила, что News Corp и другие издатели уже ведут переговоры с некоторыми ведущими компаниями в области искусственного интеллекта по этому же вопросу. Генеральный директор News Corp Australia Роберт Томсон недавно откровенно высказался о влиянии искусственного интеллекта на издателей: «Наша коллективная интеллектуальная собственность находится под угрозой. Во-первых, наш контент собирается, очищается и иным образом используется для обучения искусственного интеллекта. Во-вторых, отдельные статьи будут всплывать при выполнении конкретных поисковых запросов. И, в-третьих, наш контент будет синтезирован и представлен в виде полноценных материалов, когда на самом деле каждый из них является лишь изложением сути и кратким пересказом редакционного текста».

**Дин Роупер, главный редактор WAN-IFRA**

# 45! АРГУМЕНТЫ И ФАКТЫ AIF.RU

В свои 45 лет «АиФ» – это современная мультимедийная платформа, где под одним брендом объединены печатный выпуск, федеральный и десятки региональных сайтов и соцсети.

## 45 млн читают\* «АиФ» / AIF.RU

### АУДИТОРИЯ «АиФ»\*



### АУДИТОРИЯ AIF.RU\*



**Сайт AIF.RU** входит в число крупнейших российских СМИ, по данным Liveinternet и Mediascope. Региональная сеть AIF.RU – 63 редакции в России, 11 за рубежом. Это преимущество позволяет ресурсу помимо качественной аналитической информации, экспертных оценок, комментариев по важным событиям в стране и мире оперативно предоставлять читателю эксклюзивные материалы от региональных корреспондентов.

### «АиФ» В МЕДИАПРОСТРАНСТВЕ

Еженедельник «Аргументы и факты» – это федеральное издание № 1, лидер среди всех печатных изданий в России по аудитории и федеральной подписке. Читательская аудитория одного печатного номера составляет более 6,4 млн человек, полугодовая аудитория – 22,4 млн человек (Mediascope, NRS-Россия, города 0+, декабрь 2022 – апрель 2023, население 16+).

«АиФ» входит в топ-10 рейтинга цитируемости печатных изданий СМИ по данным Медиалогии за декабрь 2022 г.

«АиФ» – лауреат премии «Марка № 1 в России 2022»

\*На основе данных Mediascope BrandPulse, Профиль 2022 (январь–март 2022), вся Россия в возрасте 12–64)

16+

Реклама

# Принцип моделирования

Как и большинство издательств, холдинг Mediahuis, штаб-квартира которого находится в Бельгии, сталкивается с серьезной задачей: не просто преобразовать потенциальных читателей в цифровых подписчиков, но, что более важно, сохранить свою текущую базу пользователей.

Компания начала свою работу с данными шесть лет назад, и сегодня в команде по обработке данных трудится 40 человек. Они занимаются моделированием и глубокой аналитикой, чтобы новые пользователи охотнее оформляли подписку, а старые – продлевали ее.

Джессика Булте, бизнес-партнер по работе с данными Mediahuis, выступая в конце апреля на конференции WAN-IFRA Digital Media Europe в Вене, объявила, что благодаря усердию их data-команды только за последние три месяца им удалось увеличить общее количество подписчиков более чем на 14% и превысить отметку в 1,8 миллиона человек.

## А/В-тестирование

Она считает, что А/В-тестирование играет решающую роль в понимании наилучшей стратегии привлечения анонимных пользователей к регистрации, их конвертации и удержания. И это то, чем Mediahuis занимается уже много лет, как и другие издатели.

Однако непрерывное А/В-тестирование требует больших усилий. По словам Булте, чем сложнее становится экономика подписки с появлением новых технологий, тем больше ручного труда для этого требуется: «Вы пользуетесь разными инструментами, тестируете разные области, и внезапно наступает хаос. Это также медленный процесс. Одновременное выполнение двадцати А/В-тестов неэффективно, потому что вы не сможете определить, что сработало в каждом конкретном случае».

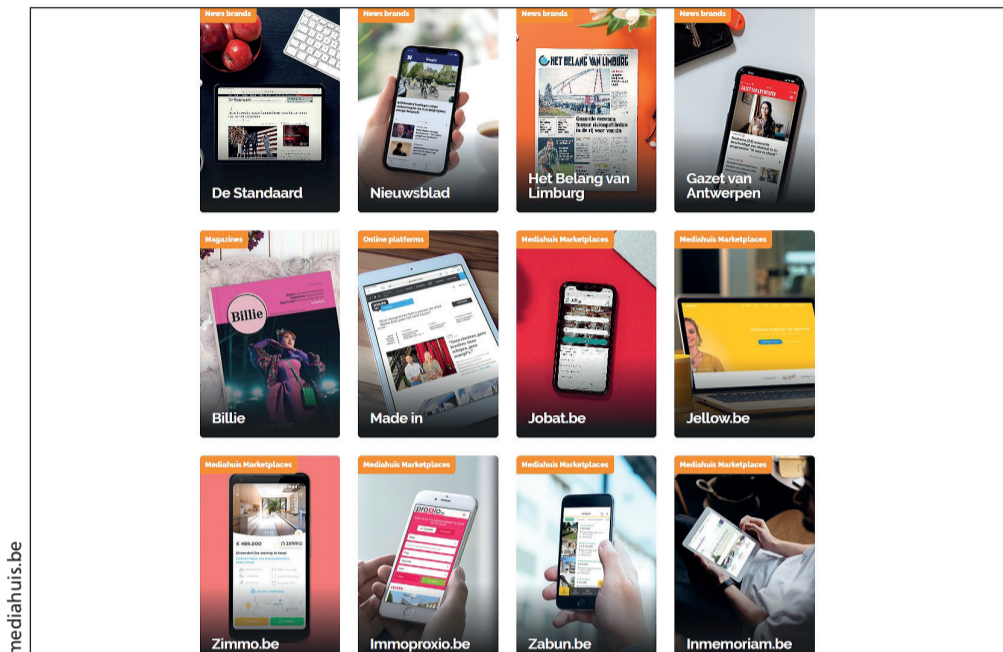
«Например, издатель может провести А/В-тест, в котором тест В работает лучше для 70% его пользователей по сравнению с тестом А. И так, есть явный победитель, – продолжила Булте. – Однако перспектива «победитель получает все» не столь очевидна. Если издатель использует результаты теста В для своих пользователей, он не учитывает 30%, для которых тест А показал лучшие результаты».

В частности, это напрямую отразилось на решении задачи по охвату более молодой аудитории: до сих пор большинство подписчиков изданий Mediahuis – пожилые люди.

## Модель склонности

Следующей их идеей стало моделирование склонности. Оно включает в себя методы построения прогностических моделей, которые предсказывают вероятность того, что потенциальные клиенты купят подписку, основываясь на их поведении в прошлом.

Булте описала процесс создания прогностической модели следующим образом:



mediahuis.be

- сбор данных (first-party data и поведенческие данные);
- очистка этих данных;
- выявление закономерностей;
- составление прогнозов.

«Модели машинного обучения отлично подходят для выявления прошлых тенденций на основе наборов данных, их изучения и прогнозирования новых моделей поведения для новых пользователей, – сказала она. – Это помогает нам разделить огромный пул пользователей на разные подгруппы: люди, которые с большой вероятностью совершат покупку; люди, которые могли бы ее купить, но пока сомневаются; и люди, которые наверняка покупать не станут».

Модель склонности, подготовленная на основе данных, по-прежнему требует человеческих усилий, на этот раз направленных на дифференциацию различных аудиторий. «Это может снова внести хаос во всю аналитическую работу, которую вы проводите», – заметила Булте.

По ее словам, ключевым моментом здесь является не прогностическая модель, а модель, которая может автоматизировать повседневные задачи и улучшить персонализированное взаимодействие с клиентами.

«Если модель машинного обучения по-прежнему требует от вас выполнения большого количества ручной работы, А/В-тестирования и использования этих данных для принятия решений, значит, вы работаете по принципу обоснования данных (data-informed)», – заявила Булте.

Решение, которое сработало для Mediahuis, состояло в том, чтобы переключиться с подхода data-informed на подход data-driven, то есть на действительно управляемый данными способ, при котором тестирование остается за алгоритмом.

## Модель следующего наилучшего действия

Сегодня их команда по обработке данных приступила к экспериментам с моделированием следующего наилучшего действия. Это включает в себя те же начальные этапы сбора и очистки данных. Однако в данной модели пользователи связаны с маркетинговыми кампаниями, которые они видели и/или с которыми взаимодействовали.

Эта модель извлекает уроки из прошлых действий клиентов и прогнозирует шаги, которые необходимо предпринять для оптимизации потребительской ценности микроаудиторий в долгосрочной перспективе, основываясь на нескольких возможных переменных.

Модель следующего наилучшего действия эффективнее модели склонности в том смысле, что она информирует команду по обработке данных о действиях, которые они должны предпринять после того, как пользователь подписался, с точки зрения маркетинга.

«С помощью этой модели вы действительно можете приступить к персонализации пользователей из разных категорий, – сказала Булте. – Вы знаете, какие кампании им показывать, не привлекая для этой работы сотрудников, потому что ваша модель данных извлекла уроки из предыдущих действий клиентов и теперь готова увеличить ценность вашего предложения. Это также отличный способ повысить средний доход от одного пользователя (ARPU)».

## Модель оттока

Моделирование оттока помогло Mediahuis ориентироваться на сегментированные группы пользователей и продавать свои продукты тем группам, где была зафиксирована высокая вероятность оттока.

Пользователи, проявившие высокую склонность к оттоку, получали телефонные звонки от маркетинговой службы Mediahuis. Это увеличило их удержание на 14,17% всего за три месяца. Пользователям из категории «сомневающимся» было отправлено по почте видео, в котором подчеркивалась важность брендов Mediahuis. Это увеличило их удержание на 9%.

В течение нескольких месяцев команда по обработке данных продолжит работу над оптимальной моделью следующего наилучшего действия. Булте добавила, что модель «Склонность к покупке» находится в разработке с марта, и следующим шагом станет проведение новой серии динамических А/В-тестов.

Неха Гупта, корреспондент WAN-IFRA

Mediahuis издает более 30 новостных СМИ в Бельгии, Нидерландах, Ирландии, Люксембурге и Германии. В портфолио компании входят телеканалы, радио и маркетплейсы.



# Когда ИИ полезен

**«Может ли генеративный искусственный интеллект отобрать работу у журналиста? Нет, но репортер, который знает, как использовать ИИ, может», – считает Кристер Йонсен, редактор и руководитель отдела редакционного развития норвежской газеты Adresseavisen.**

«Вам не обязательно становиться разработчиком или хакером, но вы должны иметь представление о том, как работают алгоритмы. Вам нужно понять, почему правила таковы, какие они есть. Так или иначе это повлияет на вашу работу и вашу жизнь», – говорит Йонсен.

Adresseavisen издается с 1767 года и базируется в Тронхейме. Это старейшая ежедневная газета Норвегии, входящая в состав Schibsted и Polaris Media (Schibsted – крупнейший акционер Polaris Media, владеющий 29% акций).

Редакция уже много лет работает с искусственным интеллектом. В Adresseavisen в первую очередь использовали алгоритмы для персонализации и увеличения количества статей, которые они могли бы предложить читателям на своей домашней странице.

Йонсен отмечает, что в Норвегии, в отличие от многих других стран, около 80% пользователей заходят непосредственно на домашнюю страницу сайта СМИ, а не находят его по контенту, который отображается в поиске или социальных сетях: «Это означает, что, когда мы пытаемся внедрять инновации, мы обычно делаем это на нашей домашней странице».

## Основы персонализации

Таким образом, цель Adresseavisen – создать идеальную домашнюю страницу. Йонсен вспоминает, что, приступив к персонализации, они стали



*«Если вы собираетесь персонализировать контент, вам нужно иметь много данных. Это означает, что у вас должно быть опубликовано много материалов. 15–20 статей в день недостаточно для персонализации».*

**Кристер Йонсен, редактор и руководитель отдела редакционного развития Adresseavisen**

учитывать, являются ли пользователи подписчиками или нет, интересовались ли они горячими новостями или спортом, предпочитали ли лонгриды или статьи на актуальные темы.

«Мы обнаружили, что искусственный интеллект или алгоритмы лучше всего работают в нижней части статей, – добавляет он. – То есть если вы прочитали один текст до конца, у нас было больше шансов заставить вас прочитать еще один, потом еще один, и еще один».

По его словам, многие любители спорта, оказавшись на сайте Adresseavisen, читают порядка 10 статей о спорте: «Поэтому наши усилия направлены на то, чтобы заставить вас прочитать еще один материал и стать нашим подписчиком, если вы еще им не являетесь».

В основе персонализации контента Adresseavisen лежат теги, которые проставляются во всех материалах.

«Если вы собираетесь персонализировать контент, вам нужно иметь много данных. Это означает, что у вас должно быть опубликовано много

материалов. 15–20 статей в день недостаточно для персонализации, – подчеркивает Йонсен. – И у вас должно быть достаточное количество пользователей для того, чтобы вы могли разбить их на группы или сегменты».

## Верные миссии

Он замечает, что определенные виды контента могут быть созданы с помощью искусственного интеллекта. Например, в Adresseavisen используют ИИ для сбора данных о продажах жилья в регионе (цена, бывший владелец и т. д.), а также для создания простых заметок о продажах местной недвижимости.

В то время как они нашли много областей, где искусственный интеллект может быть полезен, есть и такие, где он не используется. Например, верхняя часть домашней страницы сайта Adresseavisen и статьи на ключевые темы строго контролируются редакторами.

«Мы не используем алгоритмы в наших главных сюжетах. Мы так поступаем, чтобы оставаться верными нашей миссии, – заявляет Йонсен. – Но мы можем персонализировать нашу главную страницу. Так, например, мы можем предоставить подписчику и обычному читателю две разные главные страницы в зависимости от того, хотим ли мы, чтобы пользователь стал подписчиком или читал как можно больше материалов каждый раз, когда посещает наш сайт».

Одна из самых популярных областей использования искусственного интеллекта в Adresseavisen сегодня – это создание материалов об актуальных ценах на электроэнергию в Норвегии, поскольку они сильно колеблются. «Они меняются, причем каждую минуту, – поясняет Йонсен. – Зачастую человек заходит на наш сайт только для того, чтобы узнать, должен ли он принять душ сейчас или ему подождать два часа».

Он считает это отличным примером того, когда искусственный интеллект действительно облегчает работу редакции, потому что не стоит заставлять журналиста тратить массу времени на постоянное обновление цифр.

## Планы и запреты

По словам Йонсена, они планируют разработать свои собственные программы на основе искусственного интеллекта. Они также изучают, как ИИ может помочь им переносить контент и адаптировать его для других платформ.

Adresseavisen запрещает своим журналистам и редакторам работать над статьями с помощью стороннего искусственного интеллекта. «У нас в редакции есть правило, согласно которому мы не будем использовать, например, ChatGPT, до публикации – говорит Йонсен. – Почему? Ответ довольно прост: все данные попадают в общую базу, и вы не знаете, кто собирает ваши данные. Это означает, что, если вы уже работаете с источниками, а материал еще не был опубликован, кто-то другой может за вами подглядывать. Всегда помните об этом, когда вы используете сторонние приложения».

**Брайан Везелинг,**  
старший редактор WAN-IFRA



В Норвегии 80% пользователей заходят непосредственно на домашнюю страницу сайта СМИ, а не находят его по контенту, который отображается в поиске или социальных сетях.

# Для тех, кому за 20

Пакистанское медиа The Current было создано, чтобы охватить молодежную аудиторию. Оно стало успешным благодаря молодой редакции, сотрудники которой знают, чего хотят их ровесники, как донести до них нужную информацию и за что они готовы платить.

Около пяти лет назад Мариум Чаудри, исполнительный продюсер ведущего новостного канала Пакистана, решила создать стартап, ориентированный на молодежь. Идея возникла во время предвыборной гонки 2018 года, когда Чаудри увидела, что канал, на который она работала, хотя и пользуется большим авторитетом в стране, но в очередной раз не смог привлечь молодую аудиторию.

Она знала, что это произошло не потому, что молодые люди не интересовались новостями, или их не волновало, что происходит с выборами. Их просто интересовали другие проблемы и иная информация о кандидатах, о чем традиционные СМИ обычно не рассказывают.

«Для того, чтобы привлечь внимание этих молодых людей, издателям необходимо взаимодействовать с ними на их условиях», – говорит Чаудри.

Она признается, что быстро поняла: даже будучи человеком, которому было (и остается) за 30, очень трудно разобраться в том, чем интересуются те, кому за 20. Например, во время неформального опроса молодых людей она спросила их, с кем бы они предпочли прочитать интервью: с одной из самых известных актрис Пакистана или с девушкой, которая была самым популярным блогером страны.

«Подавляющее большинство опрошенных выбрало блогера», – улыбается Чаудри. – Почему? Они сказали, что актриса кажется им «нереальной», в то время как блогер была кем-то, с кем, по их мнению, они могли бы общаться, и поэтому хотели узнать о ней больше. Это показало мне, что мои представления о данной аудитории были ошибочными. И тогда я сделала вывод, что нужно постоянно взаимодействовать, разговаривать с ними. Причем на их языке».

Поэтому она набрала в команду The Current молодых журналистов. «Я думаю, что среди наших сотрудников я и еще один соучредитель – единственные, кому больше 30 лет», – замечает Чаудри. – Если вы хотите, чтобы ваш контент читала молодежь, то молодежь и должна его создавать».

## Короткие вопросы

По ее мнению, хотя для охвата более молодой аудитории требуется больше узнать о ней и использовать творческое мышление, это не значит, что придется полностью начинать с нуля: «На самом деле все, что мы хотели сделать и попробовать, кто-то другой уже до нас сделал».

В качестве примера она приводит популярные интервью «73 вопроса с...», которые Vogue обычно проводит со знаменитостями в режиме «короткий вопрос – короткий ответ». На протяже-



Костяк команды The Current составляют журналисты не старше 30 лет.

нии нескольких лет многие из них набирали десятки миллионов просмотров. Так, видео, которое они сделали с Селеной Гомес, набрало 41 миллион просмотров на YouTube, а ролик с Тейлор Свифт набрал 37 миллионов просмотров.

«Мы решили, что это действительно классный формат. Никто раньше не делал этого в Пакистане. Нам оставалось придумать, как лучше его использовать», – говорит Чаудри.

В итоге они сократили количество вопросов до 20, посчитав, что их аудитория не станет смотреть 73 вопроса. Они также добавили к видео музыку. В Пакистане, по словам Чаудри, политики имеют статус знаменитостей, поэтому в первую очередь задали серию вопросов именно им.

Чаудри подчеркивает, что для молодежи нужно готовить новостной контент немного по-другому, однако при этом не следует отказываться от устоявшихся стандартов журналистики: «Дайте им то, что они хотят, не забывая при этом о журналистских нормах».

«Я прекрасно понимаю, что изменить подачу может быть непросто, особенно для старых новостных СМИ», – добавляет она. – Важно понять, как вы можете разговаривать со своей аудиторией, и очертить рамки несерьезного формата. Дело даже не в том, чтобы сообщить новость по-другому. Возможно, имеет смысл сообщать другие новости? Это может быть позитивное для всех событие. Или важная местная новость. Что-то, связанное с развлечениями. Вы всегда можете удерживать внимание молодой аудитории, пока готовы следовать этой линии».

## Программа для студентов

В 2020 году издание The Current вошло в число победителей конкурса GNI (Google News Initiative) Innovation Challenge.

Хотя они следовали основным принципам членства во всем мире, таким как вступление в группу WhatsApp, приглашение участников прийти в редакцию и вручение им приятных подарков и т. д., Чаудри также отметила, что пакистанцы не

имеют достаточного дохода, чтобы общаться с ней в WhatsApp и давать ей за это деньги.

Поэтому они решили попробовать что-то новое другое: «Мы создали клубную программу, которой раньше не было. Мы собирали нашу аудиторию – а это молодые студенты, молодые специалисты – общались с ними и говорили: «Эй, ребята, хотите пройти обучение по цифровой журналистике? Мы проведем для вас мастер-классы».

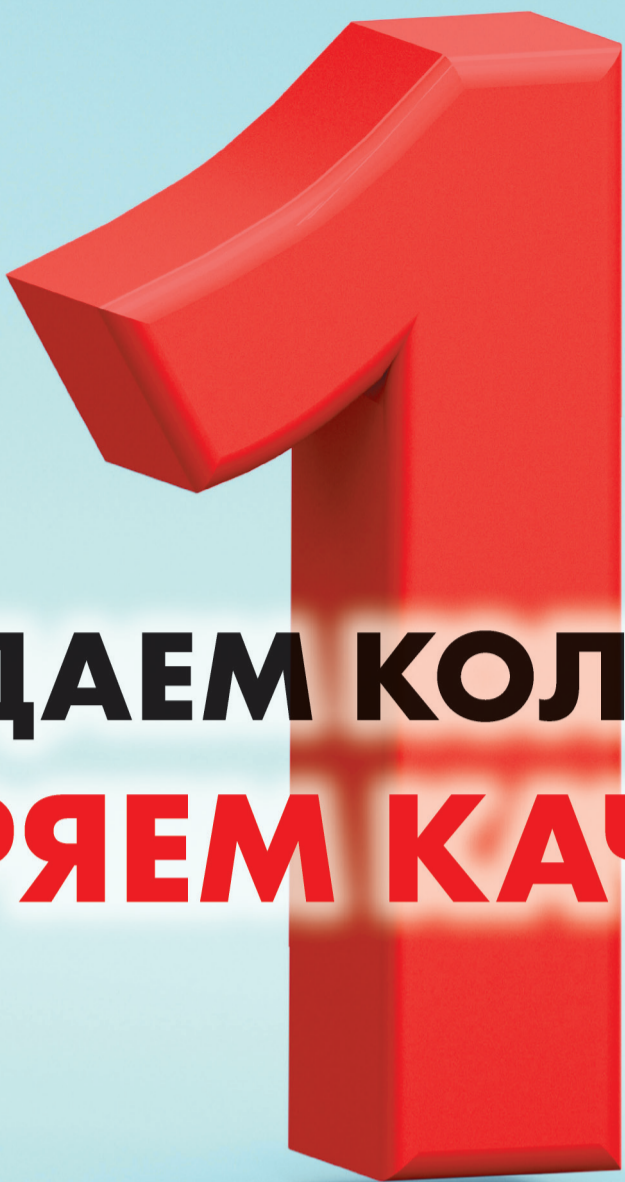
Чаудри сетует, что университеты Пакистана не оснащены должным образом, чтобы они могли проводить занятия по видеожурналистике там: «Но нам очень повезло: у нас большой офис, мы получаем субсидии. Поэтому я сказала: «Если вам нужно свободное пространство, приходите в наши студии и записывайте свои видео. Вы можете обо всем с нами договориться, мы вам поможем сориентироваться. У нас есть сайт. Вы, ребята, можете писать для него, и это придаст вам уверенности: вы будете публиковаться в настоящем СМИ, а ваши материалы увидит большая аудитория».

По ее словам, это за все это студенты были готовы платить. Они также напрямую связались с университетами, чтобы те присылали им студентов, поскольку у них нет преподавателей, которые могли бы проводить семинары по этой специальности.

«Для нас это оказалось хорошим дополнительным источником дохода. За три месяца мы поработали с 80 студентами. И сейчас мы ведем переговоры с несколькими университетами», – рассказывает Чаудри. – Получается, что не только мы работаем на журналистику, но и журналистика работает на нас».

«Времена изменились, и мы тоже должны измениться», – продолжает она. – Международные медиабренды или небольшие региональные СМИ – они все практически одинаковы: все работают для аудитории. И неважно, тысяча человек ли это или миллиард».

Брайан Везелинг, старший редактор WAN-IFRA



**ПОБЕЖДАЕМ КОЛИЧЕСТВОМ,  
ПОКОРЯЕМ КАЧЕСТВОМ!**

Реклама

**ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ  
«ИМ МЕДИА»**

**17 202 300  
ЧИТАТЕЛЕЙ\***

\* Mediascope NRS Россия  
Декабрь 2022 – Апрель 2023,  
населенные пункты с количеством  
жителей от 0+ человек.





**Став членом СППИ ГИПП, вы получите:**

- **возможность влиять на принятие важных отраслевых решений, представляя при этом интересы собственной компании;**
  - **доступ к широкому спектру деловых услуг и ресурсов, необходимых для успешного развития вашего бизнеса,**
- **а также возможность конструктивного общения с коллегами.**

## ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ!

**Москва, ул. Новая Басманная, д. 19, стр. 2**

**Тел.: +7 (495) 662-66-29**

**gipp.ru**