

# Стратегия и практика издательского бизнеса

16+

## В объединенном формате



*СПИИ ГИПП присоединился к тулу ассоциаций,  
в который входят АКАР, АРИР и РАМУ – Стр. 2*

**3** ВЗГЛЯД

Анна Шашлова, «КП»:  
принцип всестороннего  
развития

**8** ЦИФРОВЫЕ МЕДИА

UOL (Бразилия):  
информируем  
и развлекаем

**11** ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИИ

Relevo (Испания):  
чем короче заголовок,  
тем лучше

# В объединенном формате

**Новым исполнительным директором Союза предприятий печатной индустрии (ГИПП) стал Валентин Смоляков. Союз присоединился к пулу ассоциаций, в который также входят АКАР, АРИР и РАМУ, оперативное управление которыми осуществляет объединенная исполнительная дирекция. Соответствующее решение было принято единогласно на общем собрании членов СППИ ГИПП. По мнению его участников, это позволит придать новый импульс развитию отраслевого объединения.**

27 июня состоялось годовое общее собрание членов Союза предприятий печатной индустрии (ГИПП). Его открыл президент СППИ ГИПП, генеральный директор ИД «ИМ Медиа» Алексей Иванов. В своем выступлении он рассказал о задачах и направлениях деятельности Союза в 2023 году и в первой половине 2024 года; мерах, принимаемых СППИ ГИПП для поддержки своих членских организаций и отрасли в целом; достигнутых результатах и приоритетных задачах на предстоящий период.

Исполнительный директор СППИ ГИПП Павел Мирошников прокомментировал основные положения годового доклада. Он отметил, что в отчетный период значительно возрос объем проделанной СППИ ГИПП работы по продвижению интересов отрасли и взаимодействию с федеральными и региональными органами власти, отраслевыми общественными объединениями, рассказал о проведенных отраслевых мероприятиях. Был также представлен краткий отчет о текущей деятельности и план отраслевых мероприятий на 2024 год.

Общее собрание единогласно утвердило годовой отчет дирекции и правления СППИ ГИПП.

Одним из самых главных пунктов повестки дня был вопрос о планах развития СППИ ГИПП в формате сотрудничества со структурами объединенной дирекции Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР) – Ассоциации развития интерактивной рекламы (АРИР) – Российской ассоциации маркетинговых услуг (РАМУ) – Союза предприятий печатной индустрии (ГИПП). С сообщениями по данному вопросу выступили Алексей Иванов и исполнительный директор объединенной дирекции АКАР – АРИР – РАМУ Валентин Смоляков. Они отметили, что пере-



*«Издательская индустрия имеет большое значение для рынка медиакоммуникаций. Цифровизация расширила возможности традиционных СМИ, вывела их аудитории за рамки офлайна. Одна из наших задач – расширять и диверсифицировать межотраслевое сотрудничество с участием издателей печатных и онлайн-медиа».*

Валентин Смоляков, исполнительный директор объединенной дирекции АКАР – АРИР – РАМУ – СППИ ГИПП

форматирование работы правления СППИ ГИПП на основе создания комитетов и комиссий по различным направлениям деятельности Союза, вхождение дирекции СППИ ГИПП в объединенную дирекцию и соответствующее объединение ресурсов дадут новый импульс развитию СППИ ГИПП и создадут условия для его более эффективной деятельности.

Общее собрание приняло решение о досрочном прекращении полномочий исполнительного директора СППИ ГИПП Павла Мирошникова. Ему была высказана благодарность за хорошую работу и сделано предложение занять должность заместителя исполнительного директора. На должность исполнительного директора СППИ ГИПП был избран Валентин Смоляков, который теперь будет руководить объединенной дирекцией АКАР – АРИР – РАМУ – СППИ ГИПП.

По итогам голосования общим собранием был избран новый состав наблюдательного совета СППИ ГИПП, а также единогласно утвержден численный и персональный состав правления и ревизионной комиссии СППИ ГИПП.

На состоявшемся после общего собрания заседании правления СППИ ГИПП был избран президент Союза – им вновь стал Алексей Иванов.

В Союз предприятий печатной индустрии на данный момент входит порядка 200 компаний, 150 из которых – региональные. Правление СППИ ГИПП, изучив успешный опыт объединенной исполнительной дирекции по управлению крупнейшими ассоциациями в сфере маркетинговых услуг и рекламных коммуникаций, планирует органические структурные изменения внутри Союза с целью привлечения в его состав новых членов в различных издательских сегментах, а также полиграфистов и дистрибьютеров.

«Издательская индустрия имеет большое значение для рынка медиакоммуникаций. Цифрови-

зация расширила возможности традиционных СМИ, вывела их аудитории за рамки офлайна, – говорит Валентин Смоляков. – Одна из наших задач – расширять и диверсифицировать межотраслевое сотрудничество с участием издателей печатных и онлайн-медиа. Для ее решения в СППИ ГИПП появятся принципиально новые структурные подразделения, которые будут аккумулировать экспертизу в разных сегментах рынка, обеспечивать его участников актуальной информацией и аналитикой, проводить исследования, выпускать индустриальные продукты, работающие на ускорение развития отрасли».

По аналогии с другими ассоциациями пула, правление СППИ ГИПП сформирует отраслевые комитеты и комиссии по ключевым проблемам и направлениям: меры господдержки издательской деятельности; бумага и полиграфия; розничное распространение и подписка; региональные, детские издания; цифровая трансформация и новые технологии; образование и переподготовка кадров, и другие. В состав комитетов войдут компетентные топ-менеджеры участников рынка и независимые эксперты. Команда единой дирекции будет способствовать проведению индустриальных исследований, а также продюсированию и проведению отраслевых мероприятий.

«Издательский бизнес в целом, и принт в частности, как никогда показывают свою значимость и важность. Я очень рад, что Валентин принял наше приглашение. У Союза очень хорошие перспективы и в тоже время достаточно проблем. Чтобы не упустить первое и справится со вторым, нам нужны ресурсы и экспертиза. Уверен, что тот импульс, который даст исполнительная дирекция, крайне своевременен и необходим для нашей ассоциации и всей отрасли», – отметил Алексей Иванов.

Макет:

**World News Publishing Focus**  
Your Guide to the Changing Media Landscape

WAN-IFRA

Генеральный директор: Венсан Пейрен

Директор отдела аналитики и главный редактор: Дин Роупер  
WAN-IFRA (CH), Rotfeder-Ring 11, 60327, Frankfurt, Germany

Тел.: +49.69.2400630

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

[wan-ifra.org/insights]

Стратегия и практика издательского бизнеса.

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

Учредитель и издатель:

Союз предприятий печатной индустрии (ГИПП)

Исполнительный директор СППИ ГИПП:

Валентин Викторович Смоляков

Заместитель исполнительного директора СППИ ГИПП:

Павел Павлович Мирошников

Главный редактор: Александр Сергеевич Никитушин

Верстка и препринт: Наталья Войлокова

Редакция и издатель:

127018, г. Москва, ул. Полковная, д.3, стр.3

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

№ 4 (август 2024 г.). Выход в свет: 19.08.2024

Обложка: eamesBot / Shutterstock.com / FOTODOM

Copyright материалы из России и СНГ: СППИ ГИПП.

Все права защищены. Copyright 2024 WAN-IFRA

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+

# Принцип всестороннего развития

«Работать надо так, чтобы партнеры и клиенты к вам возвращались», – убеждена первый заместитель генерального директора медиагруппы «Комсомольская правда» Анна Шашлова. Она рассказала нам о том, как менялась ситуация с рекламой в издательском доме за последние 2,5 года, в чем сила спецпроектов и почему печать по-прежнему востребована читателями и рекламодателями «КП».



*«Рекламный рынок набрал обороты. Есть сектора, от которых мы прироста не ждали, но он произошел. Более того, мы получили прирост от внедрения целого ряда новых продуктов. Но есть сектора рынка, от которых мы ждали серьезного прироста, но он так и не случился. И нет уверенности, что это произойдет во втором полугодии».*

Анна Шашлова,  
первый заместитель генерального директора  
медиагруппы «Комсомольская правда»

**В «Комсомольской правде» вы работаете с 2016 года, занимали должности заместителя генерального директора по коммерческим вопросам и директора по развитию интернет-проектов. 31 октября 2023 года вы были назначены первым заместителем генерального директора. Поделитесь вашими впечатлениями от работы на этой должности. Какие задачи перед вами стоят, что уже удалось сделать и с какими трудностями вы столкнулись?**

Управлением процессами и проектами мне приходилось заниматься и ранее. Другой вопрос – их масштаб и степень ответственности. Теперь передо мной стоят задачи, касающиеся потребностей всей компании. И я хочу поблагодарить генерального директора и главного редактора медиагруппы «Комсомольская правда» Олесю Носову за доверие. К решению этих задач мы уже приступили: идет внедрение процессинга в управлении компании, начиная с обновленных CRM-систем и заканчивая формализацией различных процессов. Это непростая работа, потому что «Комсомольская правда» – огромный холдинг с 99-летней историей и при этом с совершенно современными технологиями, современными подходами к реализации и творческих, и коммерческих задач, что требует более детального управления средствами и вложениями с оценкой фидбэков и эффективности инвестиций.

Мы давно задумывались над тем, что нам нужны более эффективные рычаги управления, а именно оценочная система. И одна из главных моих задач на новой должности – выбор подрядчиков и внедрение такой системы. Выбор подрядчиков осуществлен, они работают, процесс запущен. Я столкнулась с рядом сложностей в силу внешних объективных обстоятельств. Если раньше в плане процессинга (и локального, и глобального) было больше выбора технологий и подрядчиков, то сейчас рынок поставщиков весьма и весьма ограничен. Найти поставщика, удовлетворяющего по качеству и при этом оптимального по вложению средств, непросто. Но нам удалось это сделать. Надеюсь, что выбранная система будет принята на должном уровне сотрудниками. Это тоже непростой этап: внедрение не только в компьютер, но и в голову. Мне приходилось заниматься программированием в других компаниях, но частично, не полным циклом. Как правило, полу-

чалось, что процессы уже были запущены, и мне нужно было заниматься описанием определенных блоков (коммерческого и других). Вот сейчас – полный цикл, все делается под мою ответственность.

У меня появилась возможность инициировать и внедрять новые продукты, за что я и взялась. Ранее я запускала больше цифровые продукты, а сейчас занялась запуском нового печатного журнала «Хороший доктор». Мы вышли на рынок медицинской спецпрессы, и, как всегда, не просто издаем журнал, а строим бренд, который будет активен на всех платформах: и на сайте, и в соцсетях, и в инвентах. Такой мультимедийный подход к развитию проекта – тренд на рынке. И мы его, конечно, поддерживаем. Материалы «Хорошего доктора» пишут врачи и для врачей, а «КП» занимается его изданием и выводом на рынок. Журнал уже получил отклик у своей целевой аудитории (у врачей) и замечен рекламодателями.

Я по-прежнему отвечаю за коммерческую составляющую: за программирование, управление персоналом, коммерциализацию и внедрение новых продуктов. Мне легче, чем кому-то другому на этой позиции, потому что, опираясь на свой опыт, я понимаю, сколько реально и на чем можно заработать и правильно ли осуществлено планирование.

**В апреле вы озвучили, что в прошлом году доля диджитал-рекламы в ваших рекламных доходах составила 80% (рост к 2022 году – 33%). В чем заключаются причины такого роста? И каковы ваши ожидания от 2024 года?**

Хочу отметить, что есть рекламные деньги, а есть гранты и информационные проекты. Там немножко другой процент, хотя диджитал все больше преобладает и там. К нему уже относятся не исключительно сайты, как ранее было принято, но и соцсети, платформа «Дзен», более того, сюда мы относим и видеопроизводство для наших партнеров и клиентов.

Что касается тренда первого полугодия, то спрогнозированные ранее темпы роста обогнали наши ожидания на 5–7%. Бюджетирование и прогноз были достаточно сложной задачей, так как ситуация на рекламном рынке турбулентная: происходит процесс импортозамещения и выход на рынок новых компаний. Взрывной рост в первом полугодии произошел, условно говоря, от низкой

базы. Моя интуиция подсказывает, что динамика роста во втором полугодии и в четвертом квартале не будет столь стремительной.

**Почему?**

Здесь вопрос уже касается абсолютных цифр. Они сейчас значительны, рекламный рынок набрал обороты. Есть сектора, от которых мы прироста не ждали, но он произошел. Более того, мы получили прирост от внедрения целого ряда новых продуктов. Но есть сектора рынка, от которых мы ждали серьезного прироста, но он так и не случился. И нет уверенности, что это произойдет во втором полугодии. Например, сегмент авто не так динамично раскручивается. Идут новые бренды, их масса. Но сказать, что они завалили деньгами рынок, нельзя. Может, кого-то и завалили, нас – нет.

**Какие именно сектора вас так приятно удивили?**

Они не удивительны, возможно, для рынка. Второй вопрос, что мы начали их дополнительно развивать в рамках холдинга, у нас они не были в приоритете. Например, недвижимость. Весь рынок уже второй год живет за счет недвижимости. «Комсомолка» никогда не жила за счет этого сегмента. Для того, чтобы получать от него серьезные средства и присоединиться к тренду, мы проделали серьезную работу, представив этому сегменту много новых продуктов. Не формально газету и сайт. Мы предложили ряд эксклюзивных продуктов, которые выпускает «Комсомольская правда». В том числе и инвенты, и определенные работы, которые мы выполняем для рынка недвижимости, обеспечивая им эксклюзивность, принося им определенный статус, связи. Вот это дало свои плоды, и от этого сегмента мы начали получать во много раз больше относительно того, что имели.

Также продолжаем развивать букмекерский сегмент, ждем авторынок.

Что касается экосистемы, уделяем больше внимания ивент-направлению. Мы развиваем его не первый год, и сейчас уже вышли на тот уровень, когда можем проводить мероприятия различного масштаба, решая совершенно разные задачи для разных секторов рынка на регулярной основе.

Продолжение – стр. 4-5

### Какие сегменты можно назвать традиционными для «Комсомольской правды»?

Во-первых, медицина, фарма. В том числе и поэтому мы пошли в медицинскую спецпрессу и запустили журнал «Хороший доктор». Здесь как раз хорошо работает импортозамещение, и мы видим отличные перспективы. Проект имеет серьезный вау-эффект: заинтересованность аудитории и отношение рекламодателей.

Во-вторых, банковская деятельность, рассчитанная на широкую аудиторию. С другой стороны, мы сейчас начинаем охватывать и более узкие сегменты, в том числе B2B, уже седьмой год выпускаем наши серьезные деловые глянцевые журналы к экономическим форумам, являясь партнерами Фонда Росконгресс. В этом плане у нас тоже произошло расширение, потому что состав участников B2B-сегмента, конечно, сильно поменялся. И здесь как раз таки есть задачи у глобальных корпораций выхода друг на друга и на рынок.

По-прежнему драйверами роста в диджитал-пространстве являются наши эксклюзивные перформанс-инструменты. Безусловно, есть «Яндекс Директ», но в преломлении издательского бизнеса альтернативы нашим продуктам нет. Мы в 2018 году создали достаточно эффективную модель по продажам, которая нам позволяет ежегодно утраивать доход. Наши инструменты эффективны и для среднего, и для малого бизнеса. С одной стороны, мы цепляем B2B и предоставляем высокодоходной аудитории продукцию в виде глянцевых изданий. С другой стороны, перформанс-инструменты позволяют охватить очень широкий спектр партнеров и рекламодателей. Мы научились аккумулировать мелкий чек в большом количестве, и в результате у нас серьезно растут доходы.

### Как уход и приостановка работы в России ряда зарубежных компаний, в связи с введением санкций, сказались на ваших рекламных доходах?

Мы в данном случае, наверное, меньше пострадали, чем коллеги по цеху, как, например, многоуважаемые глянцевые издания. Я работала в этой индустрии долгие годы и понимаю, что это такое. «Комсомольская правда» меньше зависела от иностранных корпораций.

Глобальных, мультибрендовых игроков рынка, которые выпускали рекламу на широкую аудиторию, заменяют, и генерировать доход продолжают те же самые программатик-платформы. И здесь главное – вовремя сориентироваться и технически соответствовать всему этому потоку денег и знаний. Мы постоянно занимаемся обучением персонала, никогда не пускали это на самотек. Поэтому и рынок отрастает, и мы отрастаем вместе с рынком.

Что касается прямых продаж и позиционирования ушедших игроков, имиджевой истории, то нам давали меньше бюджетов – мы и пострадали меньше, чем глянцевые издания. При всем при этом идет импортозамещение, и новые рекламодатели с большой охотой используют наши активы и площадки.

### Появились ли у вас за последнее два года новые рекламодатели из таких стран, как Китай, Индия, Турция?

Здесь есть по-прежнему точка роста, потому что все прогнозы свидетельствуют о том, что вот сейчас из упомянутых вами стран (я бы еще добавила страны СНГ) потекут рекламные бюджеты. Мы этой реки пока не видим. Видимо, они начнут серьезно выходить на рынок позже. Потому что сейчас то-



*«По-прежнему драйверами роста в диджитал-пространстве являются наши эксклюзивные перформанс-инструменты. Мы в 2018 году создали достаточно эффективную модель по продажам, которая нам позволяет ежегодно утраивать доход. С одной стороны, мы цепляем B2B и предоставляем высокодоходной аудитории продукцию в виде глянцевых изданий. С другой стороны, перформанс-инструменты позволяют охватить очень широкий спектр партнеров и рекламодателей. Мы научились аккумулировать мелкий чек в большом количестве, и в результате у нас серьезно растут доходы».*

Анна Шашлова, первый заместитель генерального директора медиагруппы «Комсомольская правда»

вары и услуги на рынок попадают. Но говорить об их глобальном рекламировании владельцами бизнеса рано. То есть они пока, с присущей Востоку осторожностью, присматриваются.

Безусловно, работа с ними ведется: разговариваем, показываем, рассказываем. Пока что они прощупывают наш рынок. Я думаю, традиционно раньше всех с глобальных игроков получать поток бюджетов начнет телевидение. Потом и другие носители тоже к этому подключатся.

### Как отразились на медиагруппе «Комсомольская правда» действия Google (остановка продаж контекстной рекламы в России, блокировка российских СМИ в рекомендациях)?

С точки зрения трафика мы, как и все, конечно пострадали. Нам еще повезло, нас забанили позже, чем другие информационные ресурсы. Сейчас трафик адаптировался, начинает отрастать. Произошла переориентация в поисковой оптимизации: если раньше был Google и точка, то сейчас специалисты смотрят гораздо шире на этот вопрос. Трафика, которые новостные медиа получали в период пика пандемии ковида (до +30 миллионов уникальных посетителей в месяц), нет и, скорее всего, не будет.

Так как падение трафика (как в свое время и рост) у всех идет синхронно, то и распределение доходов тоже идет совершенно пропорционально. Они упали, но потом начали отрастать. Бюджеты идут, прежде всего, в программатик. То, что Google ушел не только с выдачи, но и с предложений контекстной рекламы, нам сыграло на руку. Потому что именно в этот период (на рубеже 2022–2023 годов) мы развили наши перформанс-инструменты и получили на рынке дополнительную уникальность.

### Без ваших перформанс-инструментов все было бы гораздо грустнее?

Это драйвер привлечения и бюджетов, и клиентов. Потому что он позволяет начать рекламироваться, а дальше распространить свои рекламные активности на другие инструменты нашей медиагруппы. Если к вам в холдинг приходит клиент, вы его правильно ведете и качественно с ним работаете, он рано или поздно начинает увеличивать

бюджеты. Бесконечный поток новых клиентов – это то, за что должно бороться любое медиа.

### Насколько вам интересен Telegram, как источник дохода?

С точки зрения доходов появились новые тренды, и это, прежде всего, как раз Telegram. Увеличил ли он доходность? Да, увеличил. Есть ли для нас там еще перспективы роста? Да, безусловно. Деньги идут, мы видим статистику, и идут они в тематические каналы. Компетенции раскачивать эту историю у нас есть.

### А насколько важным при всем при этом для вас остается принт?

Печатным СМИ уже много лет предрекают смерть: и газетам, и журналам, и глянцевым журналам, и т.д. Нет, я считаю, что принт не умирает, качественные издания всегда останутся на рынке.

Рекламодатель себе не враг: он идет за своей аудиторией, выбирая разные каналы коммуникаций. Есть качественный контент, прекрасная аудитория, а денег нет? Тогда, может быть, нужно что-то поменять «в консерватории». И не аудиторию, а, скорее, позиционирование в глазах рекламодателей.

Мы прекрасно себя чувствуем с нашим принтом: и с газетами, и с журналами. Лишнее доказательство тому – выпуск нового специализированного медицинского журнала «Хороший доктор».

Паттерн поведения посидеть-почитать никуда не делся. Доверие к 99-летнему бренду никуда не исчезло. Если в семье старшее поколение читает газеты, то эту традицию перенимает и молодежь. Это как с интернетом. Идет взаимный обмен: старшее поколение осваивает новые технологии, а молодежь – перенимает традиции чтения бумажной прессы. Возможно, сначала это будет последняя страница с кроссвордом, потом определенные рубрики, детские, например. В еженедельнике «Комсомольская правда», который мы ласково называем толстушкой, мы публикуем много контента для семейного чтения и для детей.

Как и все издатели, последнее время мы констатировали падение тиражей, но сегодня ситуация меняется, взят тренд на поддержку печатной прессы и доступность печатных СМИ, восстановление точек продаж.

**По вашим словам, половина рекламных доходов медиагруппы «Комсомольская правда» не является прямой рекламой: доля натива и спецпроектов составляет 49% (в принте – 79%). Почему, на ваш взгляд, спецпроекты столь привлекательны для рекламодателей?**

Спецпроекты серьезно видоизменились с течением времени. Если раньше мы любую необычную верстку (будь то в принте или в диджитале) воспринимали как спецпроект, то сейчас в понятие «спецпроект» рекламодатель и, соответственно, тот, кто его производит, вкладывают уже совсем другие эмоции, к нему выдвигаются совершенно другие требования и применяются совсем другие технологии. Как правило, спецпроект – это закрытие целого ряда потребностей клиента. Раньше бриф был довольно однообразен: клиент решал либо имиджевые задачи, либо задачи непосредственно по продажам и реализации. Сегодня практически любой спецпроект – это сочетание задач, ответ на комплексный бриф. Когда рекламодатель понимает, что в рамках единого спецпроекта он решает сразу несколько задач (с одной стороны, имиджевые, с другой стороны, по продажам), то, конечно, он предпочтет такой инструмент.

**Высказывают ли рекламодатели пожелания быть больше представленными, например, на радио, на сайте, в газете? Наблюдаются ли здесь какие-то тенденции?**

Это бывает при продлении сотрудничества. Нужно работать так, чтобы партнеры и клиенты к вам возвращались. Вот при корректировке дальнейших проектов или заказов, да, оценивается, какой носитель выступал более эффективно, и может стоять задача, например, увеличить радио в сплите, потому что на тот или иной продукт радио дало лучший эффект. На разные продукты и услуги играют разные медиа. Более того, у одного и того же рекламодателя на разные бренды могут играть разные медиа, потому что они сориентированы на разные аудитории и в разное время. Кто-то, например, хочет достать дальние регионы, и кроме как печатью он их не достанет. Либо он рассчитывает на тот срез

аудитории, у которой печатное издание вызывает большее доверие.

**Приведите примеры успешных проектов, которые вы реализовали за последние месяцы.**

В первую очередь, я бы упомянула следующие три проекта.

«Вода России» [<https://spec.kp.ru/volonter/>]. Интерактивная социальная игра, обучающая читателей в игровой форме, как сохранить природу на примере Волги – визитной карточке России. Отправляясь в экосплав по реке, нужно подбирать мусор и получать полезную информацию и возможность скачать экостикеры.

«Таро шоу «Маска» [<https://spec.kp.ru/taro-mask/>]. Интерактивный лендинг с гаданием на картах Таро. Для этого проекта мы вместе с партнерами с телеканала НТВ изучили четыре исторические версии Таро, разобрали девять вариантов расклада карт, чтобы выбрать самый простой и актуальный для широкой аудитории, создали и отрисовали 78 карт с использованием образов героев и членов жюри шоу «Маска», написали трактовки всех 78 карт (опять же на основе реальных смыслов, исторически заложенных в сюжет каждой из них) и даже придумали уникальный дизайн курсора.

«Договоримся и поедем» [<https://spec.kp.ru/drivee-memory/>]. Интерактивная игра в жанре мемури. Ее цель – чтобы совпали пары карточек с достопримечательностями разных городов. В этом проекте красиво обыграли главную изюминку сервиса для заказа городских и междугородних поездок: пассажир предлагает свою цену, водитель – свою, и, если они совпадают, путешествие начинается.

Отмечу, что у нас есть целый ряд глобальных мультимедийных проектов, которые начинались по инициативе медиахолдинга, и от которых мы со временем начинаем получать коммерческую выгоду. Например, премия «50 легендарных брендов» и «Национальная экологическая премия».

**Если говорить об отраслевых проблемах, то что лично вам мешает работать больше всего?**

Не буду здесь оригинальной. Пожалуй, больше всего тормозит процессы кадровый вопрос. Кадры

решают все, и эти кадры нужны. Сейчас мы стараемся упрочить собственное позиционирование, в том числе как работодателя, потому что с этой стороны «Комсомолку» знают крайне мало. Позиция многих корпораций с достаточно серьезной историей «У нас чужаки не приживаются» – неправильная, на мой взгляд, потому что свежий взгляд с рынка приходящих кандидатов бесценен. Можно сколь угодно быть профессионалами внутри, но рано или поздно вы все равно что-то упустите. У любого, даже суперпрофессионала, глаз замыливается. Главное – идея. За ней идет рекламодатель, приносит деньги. Нужно генерировать идеи. Если идеи внутри начинают иссякать, это очень плохая тенденция. Поэтому мы настроены на укрепление наших позиций, как работодателя. Мы всерьез озаботились этим вопросом и будем прилагать здесь много усилий.

«Комсомольская правда» – очень динамично развивающийся, крупнейший мультимедийный медиахолдинг. Когда к нам приходят в гости, почти все удивляются: «Это «Комсомолка»? Вам 99 лет?» У нас комфортабельный, современной офис с прекрасным авторским дизайном, в котором коллегам действительно уютно. И все очень демократично, как ни странно кому-то это может показаться. Мы эффективно используем смешанную модель присутствия сотрудников. Мы опробовали ее, как и все, в пандемийные времена, и она у нас прижилась. Это касается, кстати, не только журналистов, творческих людей. И в других отделах и службах смешанная система дает хороший эффект: с одной стороны, сотрудники меньше выгорают, с другой стороны, их работа контролируется в достаточной степени.

Мы приглашаем работать в «Комсомолку»! У нас открыты вакансии. Мы ищем людей, притом на разные позиции с очень разными компетенциями и компенсациями. И если бы мне лично удалось сегодня закрыть все кадровые потребности, то в очень скором времени мы бы добавили еще как минимум 10, а то и 15 процентов к бизнесу.

**Александр Никитушин**

**Фото: Оксана Зуйко, «Комсомольская правда»**

# Модульный метод

**Союз предприятий печатной индустрии (ГИПП) подготовил рейтинг субъектов РФ по состоянию и развитию системы распространения печатных СМИ в 2023 году. 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 составить целостную картину состояния дел с реализацией печатной периодики в регионах РФ через киосковые сети.

Так, в первый модуль, который играет определяющую роль в формировании конечного рейтинга, включены базовые показатели, характеризую-

ющие уровень обеспеченности населения НТО «Печать». Расчеты основывались на результатах мониторинга объектов по распространению периодической печати в субъектах РФ.

Данные по арендным ставкам (второй модуль) 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 2023 года.

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

В четвертом модуле оценивалась поддержка властями субъектов РФ распространителей печатной продукции, наличие региональных программ, направленных на повышение доступности печатных

СМИ для населения. В модуле не оценивались федеральные программы поддержки, действующие на территории всех субъектов РФ.

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 личном пространстве населенного пункта и т. п.

Рейтинг субъектов РФ по состоянию системы распространения печатных СМИ в 2023 году возглавили Липецкая область, Москва и Воронежская область (по 65 баллов). В топ-10 рейтинга также вошли Алтайский край, Омская область, Свердловская область (по 63 балла), Калининградская область, Новосибирская область, Челябинская область (по 62 балла), Приморский край (61 балл).

**Полностью рейтинг опубликован на [gipp.ru](http://gipp.ru)**

# Простые истины детства

**«В мире плохих новостей дети несут радость и свет!» – таков наш девиз. Мы не подражаем «взрослым» СМИ и не копируем их, мы предоставляем детям возможность высказаться», – подчеркивает главный редактор «Детского района», старейшего приложения газеты «Городские новости» (Красноярск), детский писатель Елена Тимченко, с которой мы поговорили о ее издании, особенностях живой работы с подрастающим поколением и почему учить кого-то писать – большая дерзость.**

**Всегда ли «Детский район» был приложением к газете «Городские новости»? Есть ли желание, возможность, смысл сделать его отдельным СМИ?**

Всегда. Лет 15 назад было сильное желание стать журналом для детей – возможности не было тогда, впрочем, как и теперь. Сейчас я вообще не вижу в этом смысла. Старые именитые журналы еще держатся на плаву за счет бесконечного добывания денег, рекламы и крутого менеджмента, но неофитам приходится туго. Тонуть в этом в одиночку без поддержки не хочется. Реально оценивая свои возможности, мне одной такое не потянуть. Все детские издания в нашем городе, которые начинались как самостоятельные, быстро склеили листочки, к сожалению.

Поэтому я благодарна нашей материнской платформе: газета «Городские новости» – наша «крыша», худо-бедно выживаем вместе. Без нее мы бы не продержались 23 года.

Кроме того, в цифровой век дети не хотят читать не то что журналы и газеты – книги! Надо отдавать отчет в том, что в печатных СМИ мы работаем для узкого круга еще читающей публики. У нас есть рубрика о книгах, которая так и называется – «Клуб гениальных читателей». Только вот этих замечательных читателей становится все меньше – они на вес золота.

**Где можно найти выпуски газеты «Городские новости» с вашим приложением?**

«Детский район» выходит раз в месяц, на четырех газетных полосах. Средний тираж одного номера – 31 000 экземпляров. Приобрести приложение или подписаться на него отдельно нельзя. Можно оформить подписку на газету «Городские новости» или купить газету с «Детским районом» в киоске, на почте, попросить у бабушки (многие пенсионеры выписывают и, кстати, с удовольствием читают «Детский район»).

**Расскажите, как проходит работа над номером.**

Верстка и корректура выпуска «Детского района» проходят в редакции газеты «Городские новости», а весь материал для выпуска я готовлю единолично. Уникальное содержание вырабатывается в результате редакторско-педагогической работы на мастерских «Детского района» в литературном лицее при университетской гимназии № 1 «Универс». То есть в команде у меня только юнги – ребята 7–11-х классов, иногда и еще более юные, которые при этом еще и находятся в непрерывной ротации. Как правило, дети занимаются не только литературным творчеством, а ходят еще, например, в музыкальную или художественную школу, английскую школу, загружены в физико-математической школе и т. п. Для детей это

учеба и игра, а я должна подстроиться так, чтобы дело спорилось, поэтому хлопоты, направление мыслей, внешний вид «Детского района» и в конечном итоге его содержание – тексты и картинки – моя ответственность и работа.

Мы, взрослые, привыкли жить на чувстве долга, а дети – нетушки. Это свободный народ. Подводят постоянно: ничего не написал, потому что много уроков задали, пробежал, заболел, у мамы (папы, бабушки, сестры, друга) день рождения, кошка родила котят, купили хомяка, и он весь день с ним возился и т. п. Живая работа с детьми в дополнительном образовании – она такая, коллеги поймут.

Кроме моих занятий с детьми в литературном лицее, мы ежегодно проводим конкурс публицистических работ для школьников всего города «Суперперо». Я даю около 8–10 различных тем, стараюсь привлекательно их представить, чтобы ребята загорелись, вдохновились и попробовали написать. Лучшие сочинения с конкурса тоже попадают на страницы «Детского района».

Наша газета очень нравится старшему поколению. Часто получаем отзывы читателей: пишут, что читают «Детский район» вместе с внуками, что он душевный, а дети-авторы – замечательные. «В мире плохих новостей дети несут радость и свет!» – таков наш девиз. Это не означает, что у детей нет проблем и тягостных раздумий о жизни: отношения с родителями, одноклассниками, ЕГЭ, первая любовь... Мы не подражаем «взрослым» СМИ и не копируем их, мы предоставляем детям возможность высказаться. Дети доверяют своей газете и пишут о сокровенных вещах, иногда трагических – умерла бабушка, развелись родители, предал друг.

В нашем издании преобладает детско-подростковый взгляд на вещи и события. Отвечу сразу на замечание экспертов, что в названии газеты присутствует слово «детский», а подростки не любят, когда их считают детьми. «Детский район» – это традиция, которой идет третий десяток лет. Никто ведь не меняет название у «Пионерской правды».

Так как наши авторы непредсказуемы, выпуски получаются разнородные – для разной категории школьников. Большею частью материалы предназначены для среднего школьного возраста, иногда – для старшего, а бывают универсальные – для всей школьной аудитории, включая маленьких детей (рубрика «Песочница»).

Что касается картинок, то у нас появился партнер – художественная студия «Творчество», дети пробуют себя в роли иллюстратора текстов. Я часто напрягаю своих взрослых знакомых художников: «Дайте что-нибудь для детей свое, пожалуйста!» Охотно помогают, но за ними тоже надо ухаживать, как за детьми. Для стихов у меня есть



*«В цифровой век дети не хотят читать не то что журналы и газеты – книги! Надо отдавать отчет в том,*

*что в печатных СМИ мы работаем для узкого круга еще читающей публики».*

**Елена Тимченко, детский писатель, главный редактор газеты «Детский район»**

огромный резерв поэтов – коллеги по писательскому цеху, которые заинтересованы в публикации своих произведений для детей.

Бывает, что сижу у разбитого корыта: дети подвели, художники подставили, гипс снимают, клиент уезжает. Но все равно выруливаю! Соберу очередной макет «Детского района» и меня неизменно охватывает чувство, что я сделала что-то хорошее, в чем есть смысл и свет.

**Шесть лет назад в альманахе «Этно-Мир на Енисее. Семья народов Красноярского края» вы написали: «Детский писатель – это ответственное дело, однако приятно, что можно быть легкомысленной». А что такое (кто такой), по-вашему, редактор детского издания?**

Честно говоря, я наслаждаюсь своей работой редактора «Детского района» – с детьми, о детях, для детей. Что может быть лучше для детского писателя? Помните, как крокодил Гена говорил, что он работает в зоопарке крокодилом? Вот я такой крокодил. Вся эта деятельность органична для меня как для писателя, педагога и редактора.

По поводу легкомысленности вот что скажу. Живая работа с детьми не подразумевает важного раздувания щек. Дать задание корреспондентам и отредактировать текст – в моем случае это так не работает. Я должна вновь и вновь вырабатывать с детьми уникальное содержание, радостно и весело открывать с ними простые истины детства.

Наверное, нескромно так говорить, но это вообще большая дерзость – учить кого-то писать. Знающие люди, большие писатели говорят, что надо учить не писать, а видеть. В этом отношении детям легче, чем взрослым, ведь они действительно со многими вещами сталкиваются впервые, видят и чувствуют первый раз.

Мы часто обсуждаем темы, которые взрослые избегают, – о свободе, надежде, вечности и смысле жизни. Да, темы старые, но юные литераторы способны выразить свои мысли свежо и неповторимо, если, конечно, нажать на заветные кнопки в их организме. Для этого мы смотрим гениальные фильмы, читаем и обсуждаем книги, слушаем музыку, ходим в галереи и в театр.

**Александр Никитушин**

**Фото: из личного архива Елены Тимченко  
Полную версию интервью читайте на gipp.ru**

# Мы из джаза

**На WAN-IFRA World News Media Congress 2024 выступили 166 докладчиков. Одного из них запомнили все: генеральный директор датской компании Zetland Тав Клитгаард вынес на сцену трубу и сыграл на ней, прежде чем начать свое выступление.**

До того, как Тав Клитгаард переключил свое внимание на технологии и журналистику, он работал джазовым трубачом. «Журналистика – это один из способов положительно повлиять на современное общество, – пояснил он свое решение сменить профессию. – И самое замечательное для меня сейчас то, что я являюсь генеральным директором медиаконцерна, и «труба» по-прежнему со мной: я пытаюсь привнести креативный подход в мир журналистики».

Компания Zetland, базирующаяся в Копенгагене, – замечательный пример журналистского стартапа, который почти во всем отличается от обычного новостного издательства.

Например, каждое утро сотрудники редакции хором поют песню и намеренно публикуют всего несколько материалов в день. Вначале это были всего две статьи (иногда одна), сейчас их стало четыре. Каждый материал всегда доступен подписчикам как в текстовом, так и в аудиоформате.

То есть они не просто мыслят нестандартно, они действительно так работают.

Начнем с того, что они полностью сосредоточены на новостях и информации, которые люди хотят получать и за которые они готовы платить. И это то, кем на самом деле являются читателями Zetland – единомышленниками, теми, которые хотят не только потреблять, но и чувствовать себя частью бренда.

Этот подход хорошо зарекомендовал себя: сегодня в Zetland работает 65 сотрудников, а количество платных подписчиков составляет 40 000 человек (население Дании – 5,9 миллиона человек), причем около трети из них моложе 35 лет. Более того, подписка – фактически единственный их источник дохода, у них нет рекламы.

## Молоко и красное вино

Клитгаард сказал, что деятельность Zetland, включая бизнес-модель, можно назвать разновидностью джаза, или, точнее, JASS-журналистикой (Journalism AS a Service).

«Если вы выйдете на улицу и спросите наших пользователей, кто мы такие, они ответят: «Это приложение». В какой-то степени это, безусловно, так. И дизайн нашего приложения красочный и очень привлекательный, – отметил Клитгаард. – Оно обеспечивает большую вовлеченность пользователей. Мы стараемся активно взаимодействовать с нашим сообществом».

Как было сказано выше, каждая статья Zetland доступна в виде текста или аудиозаписи, и на удивление большое количество подписчиков (около 80%) предпочитают аудиоформат.

По словам Клитгаарда, миссия Zetland заключается в том, чтобы информировать и вдохновлять людей с помощью своего контента. В компании



**Тав Клитгаард,**  
генеральный директор Zetland.  
WAN-IFRA World News Media Congress 2024.  
Копенгаген.  
27 мая 2024 г.

осознали, насколько эти две цели сильно отличаются, поэтому ключом к их успеху стало то, что в Zetland удалось объединить их.

Клитгаард объяснил, что весь контент можно условно поделить на две категории и провел параллель с молоком и красным вином: «Молоко – это продукт, который должен быть свежим. Пакет очень хорошего молока может стоить дороже, но ненамного. Но самое замечательное в молоке то, что большинство датчан пьет его много, следовательно, этим людям приходится регулярно ходить в супермаркет за молоком. То же самое и с новостями: многие люди, когда просыпаются утром, хотят понять, что происходит в мире. Так что это продукт, в некотором роде похожий на молоко, и у него тоже ограниченный срок годности. Но есть еще красное вино, особенно хорошее красное вино, которое является качественным продуктом, и некоторые люди готовы платить намного больше за бутылку хорошего красного вина, чем за бутылку дешевого красного вина. Здесь уже подразумеваются материалы, которые вдохновляют читателей, помогают разобраться в какой-либо теме и сделать их жизнь лучше».

Он добавил, что в Дании все супермаркеты ставят холодильники с молочной продукцией в дальний угол. Это делается для того, чтобы людям, которые приходят за молоком, на пути к холодильнику попадалось множество заманчивых товаров. «Они могут купить и бутылку красного вина, даже если по соседству есть винный магазин. Но поскольку вино стоит прямо на полке рядом с холодильником, они возьмут его оттуда», – заметил Клитгаард.

Поэтому в Zetland стремятся к тому, чтобы на их полках ежедневно было свежее молоко и качественное красное вино, то есть две статьи о текущих событиях и две статьи на определенные темы.

## Человечный бренд

Бизнес Zetland, основанной в 2012 году, стал прибыльным с 2019 года. «Теперь нам удастся по-

стоянно увеличивать наши доходы от подписки, но мы уделяем внимание и другим областям. Например, мы издаем книги, продаем наши технологии», – заметил Клитгаард.

Он убежден, что успех может быть обусловлен не только бизнес-планом и качеством контента: «Одна вещь, которая на самом деле может быть важнее того, что мы делаем, – это то, как мы это делаем. И это заложено в корпоративной культуре. Мы всегда стараемся сосредоточиться на подписчике, который рассматривается как член клуба. Я прекрасно понимаю, что это клише, но это очень важное клише».

Кроме того, по словам Клитгаарда, в Zetland осознали, что производство контента и дистрибуция очень тесно связаны: «Все зависит от опыта взаимодействия пользователя с контентом. И канал дистрибуции здесь очень важен. Я специалист в области технологий, и, возможно, именно поэтому я так сильно верю в роль распространения продукта, но я считаю, что правильный выбор канала – это то, что создает впечатление от него. Это также имеет значение при формировании команды. Еще один ответ на вопрос, какие люди нужны в редакции».

В Zetland усвоили еще кое-что: очень важно стать брендом, к которому люди по-настоящему привязываются.

«И мы делаем это, оставаясь, как мы себя называем, человеческим брендом. Мы стараемся быть очень внимательными, всегда реагировать на обращения наших подписчиков, прислушиваться к ним, учитывать их пожелания в нашей работе, и именно это на самом деле создает красоту бизнес-модели, – подчеркнул Клитгаард. – Мы зарабатываем деньги почти исключительно на подписках. И для того, чтобы добиться этого, я считаю, нужно хорошенько подумать о таких вещах. По крайней мере, у нас это сработало».

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

# Информируем и развлекаем

**Бразильская медиакомпания UOL, входящая в Grupo Folha, – крупнейший производитель онлайн-контента в стране. Ее генеральный директор Пауло Самиа рассказал нам об особенностях бизнес-стратегии, расширении доходов и охватов, внедрении инноваций и использовании искусственного интеллекта.**

Путь UOL начался в 1996 году в качестве интернет-провайдера. Со временем в компании переключились на создание контента и цифровых продуктов, разработав собственный почтовый клиент. Разнообразный ассортимент цифровых продуктов UOL способствует созданию прибыльной экосистемы, что позволяет увеличить объем новостного контента и облегчает выпуск сотен материалов ежедневно.

Пауло Самиа присоединился к UOL в 2000 году. Он занимал должности финансового директора UOL Brasil и генерального директора UOL Argentina до 2006 года. После работы в консалтинговых и технологических компаниях он вернулся в UOL в 2016 году в качестве директора по стратегическому планированию и развитию бизнеса, а в 2019 году занял пост генерального директора.

**Расскажите об эволюции вашей бизнес-стратегии и о том, на каком этапе находится UOL сейчас.**

UOL – ведущая компания в области цифрового контента, технологий и цифровых услуг в Бразилии, при этом специализирующаяся на производстве новостных материалов, что является краеугольным камнем нашей идентичности. По мере развития нашего медиапроекта мы расширяли источники дохода, включая подписку, рекламу, цифровые продукты, предназначенные для малого и среднего бизнеса, и даже продажу билетов в кино. Ежемесячная аудитория ресурсов UOL – 114 миллионов уникальных посетителей.

Сегодня штат нашей компании насчитывает 1200 сотрудников, в том числе около 400 преданных своему делу профессионалов в редакции, одной из крупнейших в Бразилии. Мы добились значительной прибыльности, поддерживая стратегический баланс между доходами от рекламы и подписки.

Где мы находимся сегодня? Ситуация на рынке постоянно меняется, что приводит к значительным изменениям в поведении и потреблении аудитории. Чтобы адаптироваться к изменениям, мы применяем различные стратегии охвата разрозненной аудитории не только с помощью наших собственных платформ, но и путем распространения нашего контента в социальных сетях и разработки инновационных продуктов, таких как мероприятия и продажа билетов. Мы по-прежнему сосредоточены на диверсификации и широком распространении нашего контента в соответствии со складывающейся ситуацией на рынке.

**В 2019 году вы сделали ставку на подписку. Почему?**

Действительно, в 2019 году мы приняли решение увеличить долю доходов от подписки по срав-



**Пауло Самиа, генеральный директор UOL. Конференция NM2B 2023. Форталеза. 24 октября 2023 г.**

нению с рекламой. Исторически сложилось так, что мы преуспели в запуске продуктов с цифровой подпиской и решили продолжать инвестировать в премиум-контент, чтобы расширить нашу базу подписчиков и доходы от чтения. Для достижения этой цели мы сначала инвестировали в технологии, что позволило нам усовершенствовать нашу ценовую политику и предложения для читателей. Затем мы запустили несколько продуктов премиум-класса. В итоге UOL Prime стал для нас самым важным новым продуктом, наряду со стриминговой платформой UOL Play.

UOL Prime представляет эксклюзивный контент от более чем 200 обозревателей, известных журналистов и лидеров мнений Бразилии. Эта тщательно составленная подборка играет ключевую роль в расширении возможностей UOL Prime: в ней уде-

*Чтобы адаптироваться к изменениям на рынке, мы применяем различные стратегии охвата разрозненной аудитории не только с помощью наших собственных платформ, но и путем распространения нашего контента в социальных сетях и разработки инновационных продуктов, таких как мероприятия и продажа билетов в кино.*

ляется особое внимание углубленному анализу и журналистским расследованиям на различные актуальные темы.

Мы сотрудничаем с создателями контента, и это партнерство предполагает размещение их контента исключительно под эгидой UOL Prime. Благодаря такому сотрудничеству UOL привлекает подписчиков, которым нужен высококачественный журналистский и редакционный контент.

UOL Play – это наша стриминговая платформа, которая очень быстро развивается. У нас есть пять студий для производства видео. Помимо нашего собственного контента, в UOL Play входит широкий спектр фильмов, сериалов, документальных фильмов и контента для детей, доступных по единой подписке.

**UOL зарекомендовала себя на рынке как прибыльная компания. Каковы ключевые элементы вашего успеха?**

Наша прибыльность в первую очередь определяется масштабом нашей деятельности, которого мы достигли благодаря значительным инвестициям. За последние шесть лет наш охват вырос с 60 до 90% всех онлайн-пользователей в Бразилии.

Мы выстроили стратегические партнерские отношения с более чем сотней издателей по всей стране, что позволяет им размещать свой контент на нашей платформе. Партнеры выбирают сотрудничество с нами в первую очередь из-за нашей способности значительно расширить их аудиторию.

Когда мы размещаем на главной странице uol.com.br статью от стороннего издателя, его аудитория часто увеличивается в три-четыре раза по сравнению с обычным ежемесячным охватом одной статьей, что становится для него важным источником дохода.

Помимо расширения аудитории, мы предлагаем комплексную инфраструктурную поддержку, включая хостинг сайтов и бесплатные консультации по продвижению сайтов, улучшению пользовательского опыта и оптимизации доходов. Мы также предоставляем издателям возможность продавать весь свой инвентарь, используя модель распределения доходов.

Еще одним важным фактором нашего успеха стало внедрение подхода «огороженный сад» для эффективной монетизации нашего контента.

Наш коммерческий отдел, в котором работает более 100 сотрудников, поддерживает прямые отношения с рекламодателями премиум-класса. Это значительно повысило наши показатели CPM по сравнению с тем, когда мы полагались исключительно на программатик.

Учитывая наш обширный охват, некоторые могут возразить, что мы бы могли эффективнее ис-

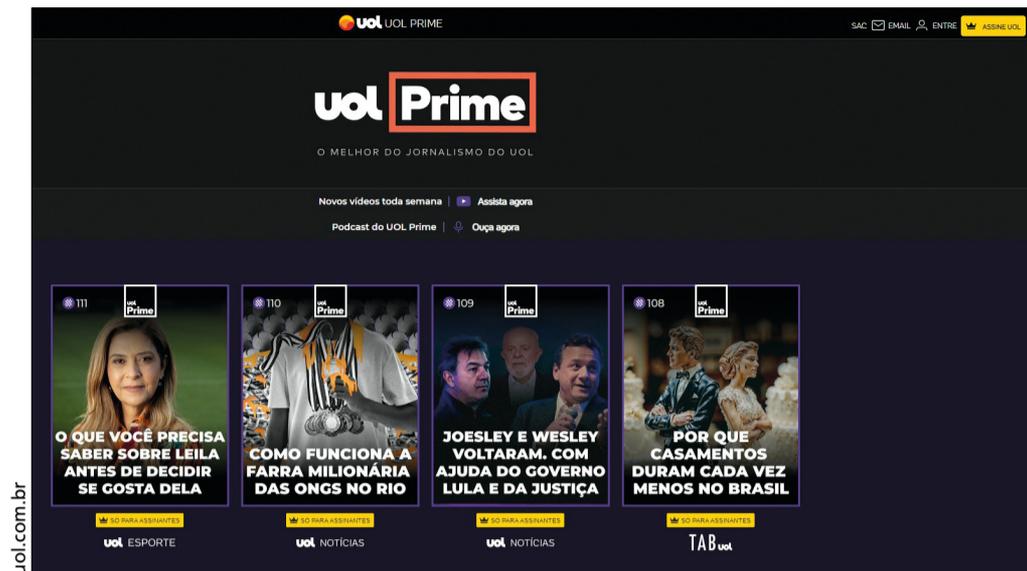
пользовать программатик. Тем не менее, мы подходим к такой рекламе избирательно. Мы уделяем приоритетное внимание прямым сделкам с релевантными рекламодателями, резервируя наш премиальный инвентарь для этих клиентов. Что касается остальной части инвентаря, мы предпочитаем работать напрямую с рекламными биржами, а не с посредниками, контролируя продажи программа-тика внутри компании с помощью надежной технической команды.

Важной составляющей нашего бизнеса является брендированный контент. Наша Branded Content Studio ежегодно выпускает более 200 проектов.

Мы наблюдаем заметный рост в контент-маркетинге, а также в рекламе Out of Home и проведении мероприятий. В дальнейшем мы планируем продолжать использовать потенциал создателей контента и инфлюенсеров. Кроме того, мы изучаем возможности поработать в сфере радио и кабельного телевидения.

### На какие дополнительные источники дохода вы ориентируетесь, чтобы обеспечить устойчивость вашего бизнеса?

Мы расширяем нашу аудиторию за пределами онлайн, инвестируя в мероприятия. Мы разработали несколько вертикалей: например, Universa за-



**UOL Prime представляет эксклюзивный контент от более чем 200 обозревателей, известных журналистов и лидеров мнений Бразилии.**

граммы, с целью не только информирования, но и привлечения внимания аудитории.

Недавно мы заключили несколько сделок с Netflix и Amazon по распространению нашего контента на их платформах. Все прошло хорошо, но для нас это не основной источник дохода. Создание контента для третьих лиц не является нашей основной целью. На Netflix есть документальный сериал о пожаре в тренировочном центре футбольного клуба «Фламенго»,

*Мы выстроили стратегические партнерские отношения с более чем сотней издателей по всей стране, что позволяет им размещать свой контент на нашей платформе. Партнеры выбирают сотрудничество с нами в первую очередь из-за нашей способности значительно расширить их аудиторию.*

нимается проблемами женщин, Есоа исследует инициативы по улучшению мира, а Vivabem фокусируется на образе жизни.

Кроме того, мы проводим CarnaUOL – одно из самых значимых для нас мероприятий, привлекающее более 25 000 человек и получающее значительную спонсорскую поддержку. Многочисленные спонсоры и рекламодатели получают возможность приобрести фестивальные стенды для продвижения своего бренда. Кроме того, CarnaUOL широко освещается в СМИ.

Чтобы еще больше расширить свое присутствие в сфере развлечений, мы инвестировали в технологии для разработки цифровых продуктов и приобрели крупнейшую в Бразилии платформу по продаже билетов в кино ingresso.com.

Ежедневно мы выпускаем 10 часов видеоконтента, включая пять часов развлекательной про-

в котором погибло 10 игроков юношеской команды. «Гнездо: футбол и трагедия» (O Ninho: Futebol e Tragédia) основан на расследовании, которое провели наши журналисты несколько месяцев назад.

Во всех направлениях нашей деятельности мы развиваем синергию, чтобы обеспечить нашим подписчикам доступ к разнообразным предложениям.

### Вы поощряете активное внедрение инноваций в компании?

Конечно. Инновации – часть ДНК UOL. Их внедрение привлекает талантливых людей к работе с нами. Наше внимание в первую очередь сосредоточено на передовых технологиях, представленных на рынке. Мы отслеживаем появляющиеся стартапы: если понимаем, что появилась компания, с которой нам имеет смысл сотрудничать или использовать в качестве поставщика, мы делаем это.

Также мы подогреваем интерес к инновациям в наших многопрофильных командах. Мы поощряем сотрудников свободно делиться своими идеями, даже если они могут показаться нестандартными или несовершенными. Эта культура открытости позволила нам со временем реализовать множество новых идей и продуктов.

Мы создали «университет UOL», чтобы помочь сотрудникам развивать свои навыки и продвигаться по карьерной лестнице. Программа предоставляется сотрудникам UOL бесплатно. Когда новые люди присоединяются к нашей компании, они проходят базовое обучение и, в зависимости от их роли, получают более специализированную и углубленную подготовку. Мы уделяем приоритетное внимание отбору лучших сотрудников для этих целей, не устанавливая квот.

### Как в UOL используются ИИ-инструменты?

Мы уже внедрили ряд таких инструментов в нескольких подразделениях нашей компании.

Так, в редакции искусственный интеллект помогает журналистам в написании статей, однако конечный продукт проверяется и дорабатывается редакторами. Также в нашей редакции используются ИИ-инструменты для создания изображений, которые демонстрируют революционный потенциал этой технологии. Важно отметить, что внедрение искусственного интеллекта не означает сокращение штата. Скорее, это позволяет нам предоставлять клиентам услуги быстрее и качественнее.

В службе поддержки клиентов, где трудятся около 600 преданных своему делу сотрудников, искусственный интеллект значительно повышает оперативность и точность их работы при оказании помощи клиентам по телефону или онлайн.

Более того, мы начинаем использовать искусственный интеллект для улучшения наших цифровых продуктов, особенно для наших клиентов, представляющих малый и средний бизнес. Предоставляя им ИИ-инструменты, мы даем возможность таким предприятиям оптимизировать свои стратегии онлайн-продаж.

### Можете ли вы дать совет коллегам-издателям, как оставаться жизнеспособным и востребованным?

Будьте готовы и стремитесь делать что-то новое. Старайтесь диверсифицировать свои источники дохода. Это позволит вам расширять и развивать свой бизнес и со временем выступать в качестве производителя цифровых продуктов. Действуйте быстро!

**Ракель Гонсалес,**  
заместитель директора WAN-IFRA Iberoamerica



**На стриминговой платформе UOL Play размещается собственный контент компании, а также фильмы и сериалы по лицензии.**

# Культурная программа

**Вместо того чтобы рассматривать своих читателей, интересующихся искусством и культурой, как узкоспециализированный сегмент, в немецкой ежедневной газете Hamburger Abendblatt считают их важнейшей составляющей аудитории и разрабатывают отдельные стратегии превращения этих читателей в подписчиков.**

Hamburger Abendblatt – крупнейшая газета на севере Германии. Это главное издание в своем регионе, который простирается до Балтийского и Северного морей. В 1996 году Hamburger Abendblatt запустила сайт, а в 2009 году – первую в стране платную онлайн-газету. Сегодня большинство статей предназначено только для подписчиков. Сайт посещает чуть менее 2,5 миллиона уникальных пользователей в месяц.

Гамбург – второй по величине город Германии и крупный культурный центр с 40 музеями, 60 театрами и более чем 100 клубами. Здесь проводится ежегодный музыкальный фестиваль Reeperbahn Festival (около 700 мероприятий на 80 площадках). Elphidelity, первый подкаст Hamburger Abendblatt, был подготовлен отделом культуры и приурочен к открытию в 2017 году нового концертного зала Elbphilharmonie. Сейчас мы выпускаем 30-40 подкастов.

В 2023 году наша газета завершила масштабную реорганизацию редакции: теперь за цифровое и печатное направление отвечают отдельные редакторы. Кроме того, четыре отдела специализируются на конкретных темах: это спорт, бизнес, политика и культура.

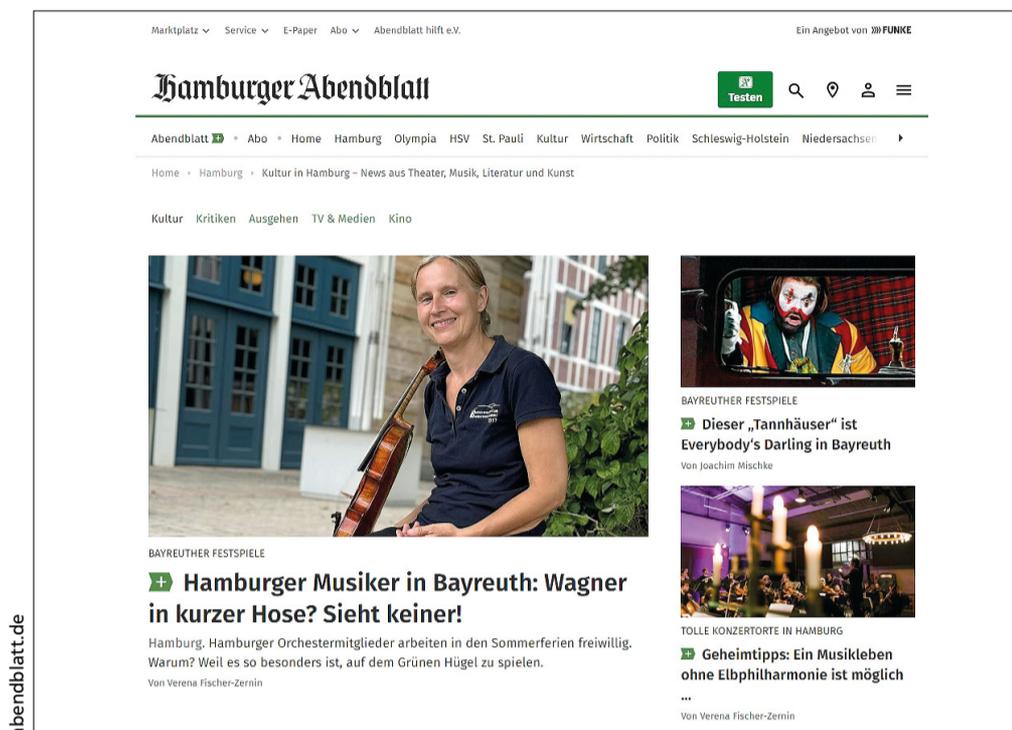
В прошлом году наш отдел решил нестандартно подойти к тому, как мы охватываем аудиторию, и в результате за год количество переходов с контента о культуре и искусстве вырос на 37%, а охват таких материалов перевалил за 400 000 человек. Наш успех вдохновил коллег из других отделов: они увидели, какую выгоду может извлечь местная журналистика, уделяя особое внимание потребностям читателей.

Прошлогодний проект был направлен на то, чтобы охватить более значительную аудиторию, интересующуюся искусством, и превратить уже заинтересованных читателей в подписчиков. Это также помогло преодолеть предубеждения редакторов в отношении такого контента.

## Новые критерии успеха

Отдел культуры Hamburger Abendblatt принял участие в Table Stakes Europe. Эта программа предназначена в первую очередь для поддержки местных и региональных СМИ и призвана способствовать росту цифровых доходов за счет переориентации внимания на онлайн-аудиторию. Проект, который уже пять лет работает в Европе, стал результатом сотрудничества WAN-IFRA и организатора Table Stakes Дага Смита в партнерстве с Google News Initiative.

Моя команда работала над расширением аудитории нашего отдела и, соответственно, всего из-



abendblatt.de

дания. Если раньше мы писали обзоры после концертов, то теперь готовим множество статей заранее, в том числе по практическим вопросам: к примеру, как быстрее и удобнее добраться до концертной площадки. О выставках мы можем писать разные статьи, ориентированные на разные группы читателей. Например, в дополнение к нашему стандартному анонсу или репортажу мы можем опубликовать статью о том, интересна ли выставка детям, даже если она не для них.

Вот ключевые аспекты нашего нового подхода, ориентированного на аудиторию:

- редакция была преобразована в издательскую команду, в которую также вошли специалисты по маркетингу, технологиям и обработке данных;
- отныне музыкальным и театральным обзорам уделяется приоритетное внимание, и они публикуются в интернете максимально оперативно;
- мы пересмотрели критерии успеха для материалов и рубрик, которые еще не пользуются успехом: задача заключается в привлечении подписчиков или как минимум 1000 читателей;
- наша команда стала больше времени уделять отслеживанию успешных статей и анализу того, почему они стали таковыми;
- в редакции появилась информационная панель, и каждый сотрудник может видеть показатели своих материалов.

Кроме того, наш отдел стал выпускать еженедельный информационный бюллетень Zugabe («На бис»), на который уже подписано 5000 человек, а открываемость у этой рассылки составляет 30%! Информационный бюллетень стал хорошим источником дохода от рекламы, и мы планируем запустить специальное предложение по подписке со скидкой для подписчиков.

## Тейлор Свифт и другие

Когда в наш город приехал Брюс Спрингстин, мы опубликовали множество материалов из серии «что вам нужно знать», но также попросили фанатов написать о своих впечатлениях от концерта и разместили краткий репортаж о нем до полуночи, когда

люди еще возвращались домой. Сенатор по делам культуры Гамбурга, который является поклонником Спрингстина, также написал отзыв. В целом, контент, посвященный этому концерту, собрал 116 000 читателей и 60 человек оформили подписку.

Мы подготовили традиционную большую статью о популярной выставке Каспара Давида Фридриха в Гамбургском кунстхалле. Тем не менее, наши журналисты каждый день посещали музей, чтобы дополнять ее, сравнивая различные аспекты: насколько там было многолюдно, что можно было купить в музейном магазине и т. д. С помощью информационной панели мы смогли быстро увидеть, какая информация сработала, а какая оказалась не очень интересной читателям.

Безусловно, для Гамбурга крупнейшими культурными событиями этого года стали два концерта Тейлор Свифт. Мы попросили коллег из других отделов собрать для нас дополнительную информацию о певице. Мы рассказали о ее семье, творческом пути, отыскав весьма любопытные факты. Помимо серии публикаций на сайте, мы запустили специальную e-mail-рассылку.

В дальнейшем мы планируем продолжить работу по охвату более узких сегментов аудитории. Например, мы приступаем к созданию контента, ориентированного на тех, кто занимается вокалом и поет в хорах.

Если подводить некоторые итоги, то я бы отметила следующее:

- теперь мы четко понимаем, что нам нужно делать в ближайшее время;
- мы стали тесно сотрудничать с отделом маркетинга, и это принесло свои плоды;
- отдел культуры стал командой настоящих единомышленников;
- наш авторитет в редакции заметно вырос.

И, конечно, наш новый подход к подготовке материалов привел к фантастическим результатам с точки зрения и продаж подписок, и охвата аудитории.

**Майке Шиллер, руководитель отдела культуры Hamburger Abendblatt**

**Охват материалов Hamburger Abendblatt о культуре и искусстве превышает 400 000 человек.**

# Чем короче, тем лучше

Команда испанского спортивного онлайн-издания Relevo, ориентированного на поколение Z и миллениалов, разработала «скользящую» метрику (свайпы + клики) и использует искусственный интеллект для создания заголовков, что значительно повысило вовлеченность ресурса.

Relevo, известный своей инновационной домашней страницей для мобильных устройств, которая имитирует внешний вид TikTok или рилс, был запущен в октябре 2022 года. Хотя контент предназначен для самой широкой аудитории любителей спорта, сайт нацелен прежде всего на представителей поколения Z и миллениалов, которые не удовлетворены традиционным освещением спортивных событий.

Чтобы максимально эффективно использовать инновационный интерфейс и правильно оценить успех, редакция внедрила новую специальную метрику и программное обеспечение с поддержкой искусственного интеллекта. Всего за два месяца после этого посещаемость главной страницы выросла на треть.

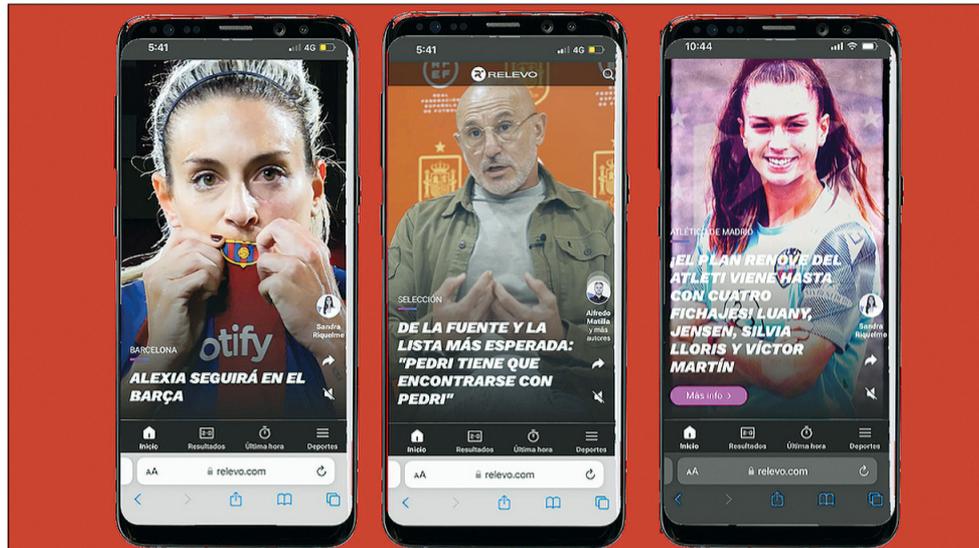
Герман Фрасса, директор по цифровой стратегии Relevo, вспоминает, что с момента запуска проекта в коллективе шли бурные споры об идеальной длине заголовка. Редакция тяготела к более длинным заголовкам (от 100 символов и более), команда разработчиков ратовала за быстрый просмотр как можно большего количества контента и считала, что длинные заголовки снижают привлекательность интерфейса. В итоге оказалось, что правы были, по всей видимости, журналисты. Быстрое пролистывание, основанное на более коротких заголовках, может отбить у пользователей охоту кликать на них, что, в свою очередь, может нанести ущерб самому важному показателю – просмотрам страниц. В Relevo озаботились поиском золотой середины.

## И свайпы, и клики

Редакция опробовала следующий алгоритм: пользователь каждый день переходит на домашнюю страницу Relevo со своего мобильного телефона, листает, пока не найдет заголовок, который привлечет его внимание, кликает на него, чтобы прочитать статью, возвращается назад, снова листает, затем нажимает и так далее. Команда Relevo быстро увидела, что свайпы или клики – это ложная дилемма. Они идут рука об руку. И одно влечет за собой другое.

Фрасса напоминает, что не существует стандартной единицы измерения для свайпа и клика, поэтому в Relevo разработали свою собственную гибридную метрику. Они назвали ее «слик» (slick). Формула такова: (просмотры за одно посещение)  $\times 10$  + (клики за одно посещение)  $\times 100$ .

Она была разработана с учетом пожеланий редакторов, так что это больше связано с психологией, чем с математикой. Чтобы сделать итоговое число более крупным, округленным и удобным для запоминания, они умножили как количе-



Домашняя страница Relevo имитирует интерфейс TikTok и других социальных сетей.

ство просмотров, так и количество кликов. В случае кликов на заголовок коэффициент больше, потому что они происходят реже, чем просмотры заголовка, и они хотели, чтобы эти два компонента были примерно одинаковыми по величине.

## Оптимальная длина

Рассчитать новую метрику было несложно. Для ее определения в Relevo пользуются Adobe Analytics. Введение метрики разрешило спор о длине заголовка: чем короче заголовки, тем больше сликс. «Однако какая именно должна быть длина у заголовка? Ответить на этот вопрос было непросто», – признается Фрасса. И вместе с коллегами он решил прибегнуть к искусственному интеллекту.

## В Relevo разработали свою собственную гибридную метрику.

Они назвали ее «слик» (slick).

Формула такова: (просмотры за одно посещение)  $\times 10$  + (клики за одно посещение)  $\times 100$ .

«К середине 2023 года мы накопили определенный опыт в использовании искусственного интеллекта, но на индивидуальном уровне для решения различных редакционных задач и задач, связанных с разработкой продукта, – рассказывает Фрасса. – Но мы знали, что генеративный ИИ также довольно хорош в написании программного кода. А несколько человек в нашей команде обладают базовыми знаниями в области программирования».

С июля прошлого года команда Relevo начала измерять среднюю длину заголовков. «Мы использовали ChatGPT Plus для разработки скрипта на Python, который каждые 15 минут просматривает домашнюю страницу, измеряет заголовки и сохраняет данные в csv-файл», – поясняет Фрасса. Среднее значение в течение первых пяти месяцев измерений составляло 90 символов на заголовок (в испанском языке, как правило, слова длиннее, чем в английском).

Между тем, сликс-индекс за этот период составил 119 баллов. Наивысшее значение было за-

фиксировано в сентябре, когда Relevo освещал скандал с участием президента Королевской федерации футбола Испании Луиса Рубиалеса, поцеловавшего футболистку сборной Испании на церемонии награждения после победы в финале женского чемпионата мира.

«Мы задним числом рассчитали сликс-индекс в первой половине 2023 года, и обнаружили, что в среднем он составлял всего 93 балла. И хотя до июля у нас не было данных о средней длине заголовка, у всех нас сложилось впечатление, что она была больше», – говорит Фрасса.

## Улучшение показателей

Для того, чтобы редакторы наглядно понимали, какой именно нужен заголовок для конкретного материала, в Relevo с помощью ChatGPT разработали расширение для браузера Chrome. Расширение под кодовым названием Pringles (потому они хотели, чтобы заголовки были маленькими и одинаковой формы, как у знаменитых картофельных чипсов) вставляет на страницу фиолетовую рамку в области заголовка, и редактор сразу видит, на сколько символов его нужно сократить.

В декабре 2023 года, после запуска обоих инструментов на базе искусственного интеллекта, в редакции были введены жесткие требования к заголовкам.

Чем короче заголовки, тем больше сликс-индекс. Эту гипотезу подтвердили цифры. По мере того, как заголовки становились короче, сликс-индекс вырос на 32,7% (со 107 до 142 баллов) по итогам 2023 года. «Хотя статистики всегда напоминают нам, что корреляция не подразумевает причинно-следственной связи без каких-либо других очевидных переменных, тенденция убедительно свидетельствует: чем короче заголовки, тем лучше вовлеченность», – уверяет Фрасса.

Стандартные показатели также значительно улучшились. Так, количество просмотров домашней страницы у одного пользователя выросло на 26%.

«Тем не менее, для нас показатели – это не конечная цель, а всего лишь средство проверки качества взаимодействия человека с нашими цифровыми продуктами», – подчеркивает Фрасса.

Неха Гупта, корреспондент WAN-IFRA



**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. Полковая, д.3, стр.3**

**Тел.: +7 (495) 662-66-29**

**gipp.ru**