

# Стратегия и практика издательского бизнеса

16+

## Внутренняя синергия

*Президент СППИ ГИПП Алексей Иванов  
о новой структуре Союза и главных  
отраслевых проблемах – Стр. 3*



**6** ОТРАСЛЬ

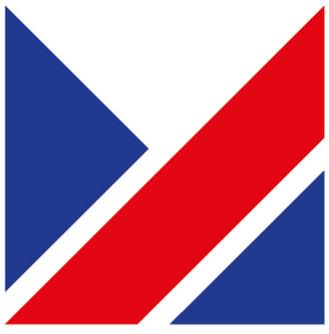
Руслан Новиков, «АиФ»:  
команда, без которой  
нам не жить

**11** ТЕНДЕНЦИИ

Reuters Institute:  
платить за новости  
или не платить?

**14** ЦИФРОВЫЕ МЕДИА

La Presse (Канада):  
планшет вместо  
газеты



ИВАНОВ МОНАМС  
МЕДИА

# ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ИМ МЕДИА»

## НОМЕР 1

ПО СОВОКУПНОЙ АУДИТОРИИ  
СРЕДИ ПЕЧАТНЫХ СМИ

# 18 247 400

## ЧИТАТЕЛЕЙ\*

\* Mediascope, города  
с количеством жителей 0+  
NRS Март 2024 – Июль 2024



Реклама

# Внутренняя синергия

В июне в Союзе предприятий печатной индустрии (ГИПП) произошли существенные изменения: был избран новый исполнительный директор, а сама дирекция была интегрирована в объединенную дирекцию, которая работает также с Ассоциацией коммуникационных агентств России (АКАР), Ассоциацией развития интерактивной рекламы (АРИР) и Российской ассоциацией маркетинговых услуг (РАМУ). Кроме того, обновилась составы наблюдательного совета и правления Союза. Об этих структурных изменениях и главных отраслевых проблемах мы побеседовали с президентом СППИ ГИПП, генеральным директором издательского дома «ИМ Медиа» Алексеем Ивановым.



*«Теперь у нас есть комитеты, и в каждом из них – несколько сопредседателей, на которых накладываются определенные обязательства по работе их структурных подразделений. Они сами формируют и ставят конкретные задачи, и, таким образом, система стала более функциональной, а структура СППИ ГИПП – более прозрачной и понятной».*

Алексей Иванов, президент СППИ ГИПП, генеральный директор ИД «ИМ Медиа»

цию. То есть все хорошее работает по-старому хорошо, но появились как минимум новые руки, новые головы, которые помогают нам двигаться вперед и развиваться. Звучал вопрос, хватит ли у объединенной дирекции времени на все четыре общественные организации, но лично я уверен, что Валентин с командой дадут СППИ ГИПП новые импульсы и мы приняли правильное решение.

## Какие еще преимущества, помимо новых рук и голов, вы видите у объединенной дирекции?

Одним из ключевых нововведений стало создание комитетов и комиссий по различным направлениям деятельности. Раньше были разнообразные рабочие группы с понятными задачами, но без четкой концепции. Теперь у нас есть комитеты, и в каждом из них – несколько сопредседателей, на которых накладываются определенные обязательства по работе их структурных подразделений. Они сами формируют и ставят конкретные задачи, и, таким образом, система стала более функциональной, а структура СППИ ГИПП – более прозрачной и понятной.

## Также заметно обновилась составы правления и наблюдательного совета СППИ ГИПП. Почему?

Идея пересмотреть правление созрела давно, еще до того, как мы стали размышлять об изменениях в дирекции. Я был избран президентом СППИ ГИПП в декабре 2021 года и с того времени некоторых членов правления ни разу не видел на наших собраниях. Сейчас мы выбрали новых людей, а также остался костяк, который был активен. В итоге состав правления обновился процентов на 50.

Помимо этого, мы проголосовали за новый состав наблюдательного совета, куда перешли несколько бывших членов правления, руководителей издательских домов. Там им будет намного интереснее, и они смогут принести больше пользы: на заседаниях правления обсуждается и стратегия, и тактика, а наблюдательный совет – это о сверхзадачах.

нее, и они смогут принести больше пользы: на заседаниях правления обсуждается и стратегия, и тактика, а наблюдательный совет – это о сверхзадачах.

12 сентября прошло заседание правления СППИ ГИПП в новом составе, и впечатления от него и у меня, и у остальных участников исключительно положительные. Очень важно, что то новое, что было запланировано всего два месяца назад, уже начинает воплощаться в жизнь.

## Получается, изменения в дирекции и изменения в правлении – это две разные истории, которые просто сошлись?

Это два разных изменения одной организации, которые прекрасно легли в единую канву новой концепции. Она заключается в том, что в правление должны входить сопредседатели комитетов и комиссий. Также туда входят члены СППИ ГИПП, имеющие колоссальный опыт, но по тем или иным причинам не ставшие руководителями комитетов. Хотя это, скорее, исключение. Теперь принцип таков: собрание правления – это собрание именно сопредседателей, где мы обсуждаем работу по направлениям в рамках комиссий и комитетов.

## В чем заключаются основные функции объединенной исполнительной дирекции в части работы с комитетами СППИ ГИПП?

Функции дирекции – это организация жизнедеятельности комитетов, контроль и предоставление необходимых сервисов для их работы. Дирекция за комитеты работать не будет: участники отрасли должны сами определять проблемы, формулировать идеи и в дальнейшем их, соответственно, решать и реализовывать.

Продолжение – стр. 4

## В чем заключаются причины принятого решения о вхождении дирекции СППИ ГИПП в объединенную исполнительную дирекцию АКАР, АРИР и РАМУ?

Основным является то, что за последние два года нагрузка на дирекцию СППИ ГИПП кратно увеличилась и рук катастрофически не хватало. Стало возникать все больше ситуативных «пожаров», которые требовалось тушить незамедлительно. Очевидно, что, занимаясь решением крайне важных и срочных тактических вопросов, не всегда успеваешь уделять достаточно внимания глобальным задачам отрасли, которые стоят перед Союзом как перед общественной организацией.

Мы стали искать людей, просматривая кандидатов на разные позиции. Наш взгляд остановился на объединенной дирекции, которая осуществляет управление АКАР, АРИР и РАМУ. Мы поговорили с исполнительным директором Валентином Смоляковым и президентом АКАР Сергеем Пискаревым, чтобы наше предложение о сотрудничестве не вызвало конфликт интересов и, заручившись их поддержкой, провели консультации внутри нашего Союза. Положительный отзыв дали практически все, так как не было секретом, что у нас критически не хватает ресурсов.

Подчеркну, что произошло не замещение дирекции СППИ ГИПП: она вошла в объединенную дирек-

### Макет:



### 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 – ГИПП 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. Полковая, д.3, стр.3  
Тел.: +7 (495) 662-66-29, E-mail: [pr@gipp.ru]

№ 5 (октябрь 2024 г.). Выход в свет: 21.10.2024  
Обложка: freepik.com

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+

В данном аспекте дирекция – это инструмент, это бэк-офис. Она выделяет каждому комитету ассистента, который ведет протоколы заседаний, помогает в коммуникации с другими комитетами и т. д. В ней есть пиар-отдел, который создает и распространяет ту информацию, которую комитет хочет вынести во внешний мир. То есть дирекция – это исполнительный орган, который делает работу комитетов организованной, комфортной, эффективной и, в конце концов, просто возможной. Но, повторюсь, комитеты сами определяют и ставят задачи, согласовывают и приступают к их решению.

### Перейдем к отраслевым проблемам. Как за последний год изменилась ситуация с дистрибуцией прессы? Какие тенденции вы бы отметили?

Удалось реализовать очень важную инициативу, которую мы двигали с конца прошлого года и которую поддержал Минпромторг. В июле Правительство Российской Федерации установило норматив минимальной обеспеченности населения точками продажи периодической печатной продукции. Он рассчитывается как произведение коэффициента минимальной обеспеченности населения количеством торговых объектов по продаже периодической печатной продукции на среднегодовую численность населения региона или муниципального образования, поделенное на 10 тысяч человек. Мы долго обсуждали методику расчета и коэффициент и, заручившись поддержкой Минпромторга, в итоге получили результат, превосходящий наши ожидания. Сейчас на утверждении такой коэффициент, при котором не только не планируется сокращение точек продаж прессы, но в некоторых городах есть возможность даже увеличить количество киосков.

Конечно, проблемы остаются: есть регионы, где можно увидеть, что в НТО «Печать» наклеена газета на стекло, а на самом деле это кофейня. Или мы видим по отчету, что в одной из областей под 200 киосков, а с мест нам сообщают, что их меньше 100, а на остальные даже газеты не наклеены – там просто продается шаурма или какие-то другие товары. С этим мы разбираемся, и сейчас делать это будет гораздо легче: у нас в руках появился реальный инструмент, с которым мы можем контролировать ситуацию и требовать от региональных властей соблюдения установленного норматива.

Что касается ритейла, в этом году здесь тоже произошел определенный прорыв. В феврале на площадке Минпромторга состоялась встреча глав крупнейших розничных сетей страны с ведущими издателями и распространителями печатных СМИ. Ее провел на тот момент статс-секретарь – заместитель министра промышленности и торговли Российской Федерации Виктор Леонидович Евтухов. Была поставлена четкая задача – сформулировать концепцию развития категории «Пресса» в супермаркетах, поставить газеты и журналы туда, где их не хватает. После этого издатели неоднократно встречались с топ-менеджерами сетей и в большинстве случаев пришли к взаимопониманию. Сейчас супермаркеты, за редким исключением, выполняют рекомендации Минпромторга по поводу расширения доступности и ассортимента печатной продукции. Со всеми крупными сетями, такими как X5 Group, «Магнит», «Лента» и др., мы на прямой связи и, если возникают какие-то вопросы, решаем их в рабочем порядке.

К сожалению, есть сети, которые нас не слышат. В конце этого года в Минпромторге пройдет итоговое совещание, где мы сможем отрапортовать обо всех наших победах, похвалить компании, которые с нами работают, а также рассказать о проблемах



*«Удалось реализовать очень важную инициативу, которую мы двигали с конца прошлого года. В июле Правительство Российской Федерации установило норматив минимальной обеспеченности населения точками продажи периодической печатной продукции. У нас в руках появился реальный инструмент, с которым мы можем контролировать ситуацию и требовать от региональных властей соблюдения установленного норматива».*

Алексей Иванов, президент СППИ ГИПП, генеральный директор ИД «ИМ Медиа»

и тех сетях, которые игнорируют не только нас, но и свое профильное министерство.

### О Почте России скажете несколько слов? Или лучше промолчать?

Молчать в этой ситуации уж точно не стоит, так как мы балансируем на краю пропасти. Почта России – это очень важный канал реализации печатной продукции и огромное предприятие со сложносочиненной архитектурой, в котором большое количество накопленных проблем, в том числе в сфере распространения прессы и подписки. Их не решить ни в один, ни в два, ни в десять подходов, если не вести конструктивный диалог, но, к сожалению, мы не всегда видим понимание нашей проблематики. В прошлом году издатели предупреждали коллег из Почты России, что их инициативы по сокращению отделов подписки приведут к неминуемому сокращению тиражей. Нам отвечали: «Нет-нет, все будет нормально, вы дуете на воду». В итоге падение подписки составило вплоть до 30%. Насколько я понимаю, сейчас коллеги из Почты России осознали масштаб бедствия и искренне пытаются ситуацию развернуть, но, по ощущениям, поезд ушел.

Также в этом году начались новые эксперименты теперь уже с розничными продажами прессы в виде увеличения наценки. Это уже привело к тому, что цены в почтовых отделениях стали существенно выше среднерыночных, а продажи, соответственно, падают вне рыночных тенденций. Как и в первом случае, мы, наконец, добились взаимопонимания с коллегами из Почты России, но потерянные продажи вряд ли удастся восстановить в обозримом будущем. Я отказываюсь в это верить, но иногда складывается впечатление, как будто стоит некий KPI, кто более изощренным способом загубит распространение прессы в отделениях связи. Особенно печально это видеть сейчас, когда роль печатных СМИ очень важна в рамках информационной безопасности страны, а почтовые отделения во многих случаях – единственный способ получить газеты и журналы.

### Как решаются вопросы, связанные с ростом цен на бумагу и импортозамещением запчастей и расходных материалов в типографиях? Есть ли здесь положительные подвижки?

Мы не наблюдаем сейчас какого-то сверхъестественного роста цен на бумагу. Это хорошо и это понятно: производители бумаги приспособились к текущим реалиям и понимают свою значимость в затратах издателей. Что касается самих полиграфистов и типографий, конечно же, у них огромное количество проблем. Очень остро стоит кадровый вопрос: те же печатники – товар штучный, и если они уходят,

то под угрозой оказывается весь процесс. Большая проблема с расходными материалами: краски из Индии, китайские пластины – все это пока что не такого высокого качества, которому соответствовала продукция до санкций. Для решения этих вопросов у нас создан комитет по полиграфии, но, думаю, здесь мы не обойдемся без помощи государства.

### Как, на ваш взгляд, меняется ситуация на рекламном рынке и продолжает ли расти аудитория печатных СМИ в 2024 году?

Динамика аудитории печатных СМИ продолжает приятно удивлять. В середине сентября пришли свежие цифры Mediascope, которые показывают рост, пусть и не такой, как в начале СВО, но тренд очевиден. В то же время и сам рекламный рынок дает позитивные сигналы. Конечно, есть компании, которые уходят из печати безвозвратно, но, с другой стороны, мы наблюдаем и обратную тенденцию: диджитальные рекламодатели, которые до недавнего времени размещались преимущественно в интернете, приходят в печать. Яркие тому примеры – «Яндекс.Такси» и Ozon, которые понимают, что иначе как через печатные СМИ до определенной аудитории достучаться абсолютно невозможно. Поэтому в газетах и журналах с рекламой все неплохо, а бюджеты в диджитал-продуктах издателей показывают очень бодрую динамику.

### Какой вы видите ситуацию в отрасли в четырех новых субъектах Российской Федерации?

Мы находимся на связи с коллегами из новых регионов. В прошлом году при поддержке Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации мы провели конференцию в Воронеже, которую посетили представители медиасферы из ДНР, ЛНР, Херсонской и Запорожской областей. В этом году Минцифры снова поддержало нашу инициативу, и в октябре на базе издательств «АиФ», «КП», «ВМ» и «РГ» мы провели второе мероприятие для новых регионов, добавив в него актуальных смыслов. Стараемся помогать всем, чем можем. Коллегам, конечно же, очень тяжело, и они огромные молодцы: не только не падают духом, а черпают идеи, перенимают опыт с двойным рвением и делятся своими бесценными наработками. Уверен, что в тот момент, когда наступит мир, они уже будут абсолютно интегрированы в медиаландшафт России и будут продолжать вести полноценную деятельность в нашей отрасли.

Александр Никитушин. Фото: Александр Иоффе  
Полную версию интервью читайте на gipp.ru

# Мастера и профессионалы

На Московском медиафестивале Союз предприятий печатной индустрии (ГИПП) подвел итоги и наградил победителей конкурса «Московские мастера» в сфере издания и распространения печатных СМИ и творческого конкурса студентов «Я – профессионал медиаиндустрии!».

Профессиональный конкурс «Московские мастера» в сфере издания и распространения печатных СМИ проводится СППИ ГИПП при финансовой поддержке Департамента средств массовой информации и рекламы города Москвы в целях поддержки и развития системы распространения печатных СМИ, повышения престижа труда в этой области и пропаганды передового опыта дистрибуции прессы.

Конкурс прошел уже в 24-й раз, но в этом году решением отраслевого оргкомитета конкурса в номинации были внесены существенные изменения. К уже существующим номинациям «Лучший продавец периодической печатной продукции в городе Москве» и «Лучший менеджер в сфере распространения периодической печатной продукции в городе Москве» были добавлены номинации «Лучший продавец-наставник», «Успешный старт. Лучший начи-

*Московский медиафестиваль, прошедший на ВДНХ, за два дня посетило около 49 тысяч человек. Он собрал на одной площадке около 100 компаний и более 230 ярких личностей, включая спикеров-экспертов, известных блогеров, артистов и других лидеров мнений.*

нающий продавец», «Лучший водитель-экспедитор по доставке периодической печатной продукции», «Мастер на все руки (за качественный ремонт и безупречное содержание торговых объектов). Техник службы эксплуатации».



Победители конкурса «Московские мастера» в сфере издания и распространения печатных СМИ. ВДНХ. Москва. 31 августа 2024 г.

Конкурс показал, что сегодня, помимо традиционных навыков и умений, которыми обладают работники отрасли распространения печатных СМИ (знание ассортимента, подход к каждому покупателю, трудолюбие, аккуратность), необходимо уметь работать в команде, осваивать все оперативные способы коммуникации с покупателями, электронные технологии передачи информации, вести базы данных товаров. Таким образом, каждый работник отрасли является важной частью большой команды.

**Победители конкурса «Московские мастера» в сфере издания и распространения печатных СМИ:**

- **Лучший продавец периодической печатной продукции в городе Москве:** первое место – Зинаида Кущева (ООО «Пресса Сегодня»); второе место – Светлана Лунегова (ООО «У Метро») и Александр Смык (ЗАО «МК-Сервис»); третье место – Елена Лаврова (ООО «Алфавит») и Марина Ковальчук (ООО «КАП»);

■ **Лучший менеджер в сфере распространения периодической продукции в городе Москве:**

- первое место – Екатерина Копырина (ООО «Руспресс»);
- второе место – Сергей Поляков (ООО «Алимпис»);
- третье место – Екатерина Молокина (ООО «КАП»);

■ **Лучший продавец-наставник:**

- Лилия Цыганчук (ООО «КАП»);

■ **Лучший водитель-экспедитор по доставке периодической печатной продукции:**

- Эдуард Алврцян (ООО «Сейлс»);

■ **Успешный старт. Лучший начинающий продавец:**

- Ирина Сидорова (ООО «Пресса Сегодня»);

■ **Мастер на все руки (за качественный ремонт и безупречное содержание торговых объектов). Техник службы эксплуатации:**

- Илья Шипилов (ООО «У Метро»).

Победители конкурса «Московские мастера» в сфере издания и распространения печатных СМИ получили ценные подарки и дипломы Департамента средств массовой информации и рекламы города Москвы, а также награды от издательских домов.

В этот же день были оглашены итоги II творческого конкурса студентов «Я – профессионал медиаиндустрии!». Организаторами конкурса выступили СППИ ГИПП и Институт издательского дела и журналистики Московского политехнического университета при участии издательских домов.

К участию в конкурсе были приглашены студенты вузов, направления подготовки которых соответствуют специализации изданий-партнеров конкурса. Победителями стали авторы 50 из более чем 350 присланных работ. Им были вручены дипломы организаторов и подарки от издательских домов, также они получили возможность опубликовать свои работы в изданиях-партнерах конкурса и на сайте СППИ ГИПП.

Список победителей конкурса «Я – профессионал медиаиндустрии!» опубликован на [gipp.ru](http://gipp.ru)  
Фото: Руслан Ибрагимов



Победители II творческого конкурса студентов «Я – профессионал медиаиндустрии!». ВДНХ. Москва. 31 августа 2024 г.

# Команда, без которой нам не жить

Руслан Новиков занимает должность генерального директора ИД «Аргументы и факты» с декабря 2014 года. С тех пор медиарынок испытал череду серьезных потрясений, но «АиФ» «продолжает бить рекорды и отрываться от конкурентов». Какие рыночные тенденции этому активно препятствуют, в чем заключаются главные задачи руководителя медиакомпания и почему так важно любить свою работу, он рассказал в традиционном осеннем интервью.



*«Проблем в принте больше, чем в цифре. Во многом из-за не совсем правильного и корректного отношения к печатным активам. То есть многим кажется, что это некий анахронизм. Но пресса – это не умирающая старуха с клюкой. Пресса – это рупор государства, направленный на думающую, интеллигентную, профессиональную и платежеспособную аудиторию. Многомиллионную. Терять такую аудиторию – на мой взгляд, нельзя».*

Руслан Новиков, генеральный директор ИД «Аргументы и факты»

**Какие уроки вы вынесли для себя за годы руководства издательским домом «Аргументы и факты» и что из сделанного вы бы отметили в первую очередь?**

Убежден, что самая главная задача руководителя – это формирование команды, которая добивается результата. Если этой команды нет, то и персональных достижений у руководителя не будет. Ты можешь кого-то привести в качестве клиента, с кем-то договориться о партнерстве, продвинуть бренд на мероприятии, но любая из этих иницированных тобой активностей абсолютно бессмысленна без тех людей, которые работают ежедневно над тем, чтобы воплощать в жизнь, в том числе, твои идеи и проекты. Считаю, что мне удалось сформировать крепкий, работоспособный, крайне эффективный и, что очень важно, умеющий адаптироваться к любым изменениям коллектив.

Я всегда говорил, что наша семья – это читатели, аудитория, а коллектив «АиФ» – это не семья, а именно команда. Это сообщество профессионалов-единомышленников, где во главе не опека и забота друг о друге, что нормально как раз в семье, а слаженная и четкая работа на результат, постановка амбициозных целей и их достижение. В команде, например в футбольной, на поле выйдут 11 лучших, и еще 12 человек сидят на скамейке запасных и делают все для того, чтобы стать лучшими и иметь возможность выйти на поле. И вот так должен быть построен коллектив: когда есть желание быть лучшим, когда есть здоровая, правильная конкуренция. Потому что это делает нас такими же здоровыми, правильными конкурентами по отношению к нашим коллегам.

Мне везет (без кавычек) практически постоянно работать в режиме антикризисного менеджера. На годы моего управления «АиФ» выпали такие мощнейшие события, как пандемия ковида и специальная военная операция. И в медиа я пришел в тот момент, когда этот бизнес перестал быть сверхприбыльным, когда он перестал иметь сумасшедшую рентабельность, когда во многом превратился в бизнес в режиме выживания и при этом полностью перестраивался. Эпоха традиционных медиа в чистом виде заканчивается – за последние 10 лет аудитория печатных СМИ неуклонно снижается. С другой стороны, нужно развивать что-то абсолютно новое, и та-

кие внешние обстоятельства делают любую трансформацию, любую перестройку, любую революцию или эволюцию в миллион раз сложнее.

Поэтому основной вывод, который сохраняет свою актуальность, – не бывает никаких безвыходных ситуаций. Есть желание работать и делать свое дело, есть сила команды и физическая форма, в которой она находится. Шансы убежать от разъяренного тигра намного выше у того, кто каждый день делает зарядку и регулярно выполняет физические упражнения, чем у того, кто по утрам вместо зарядки ест булочки и днями лежит на диване. То же самое в бизнесе. Когда наступает необходимость быстрого изменения парадигмы, переформатирования бизнес-процессов, в этот момент очень сложно из состояния «жирного кота» мгновенно перейти в состояние «дикой кошки». Для этого нужны годы тренировок. Мы все это прекрасно видели в экономике за последние 2,5 года. Поэтому я привык к тому, что бизнес всегда должен быть поджарым и подтянутым. И когда нам выпадают серьезные испытания, мы к ним готовы.

Конечно, очень важно, чтобы руководитель принимал на себя ответственность и риски, особенно в тех моментах, когда никто, кроме него, не может этого сделать.

**Вы любите свою работу?**

Да. Более того, мне повезло быть воспитанным таким образом, что я не могу заниматься работой, которая не доставляет удовольствия. Она должна мне нравиться. Были прецеденты, когда меня уговаривали, я выходил и очень быстро уходил. Свою нынешнюю работу люблю и считаю ее лучшей в своей 30-летней карьере. Рад, что работаю именно в медиабизнесе, а не просто в медиа. В нашей стране есть медиа, которые к бизнесу не имеют никакого отношения, а есть медиабизнес, который зарабатывает и живет по законам рынка. Мне посчастливилось именно здесь найти свое место. И это очень классно, потому что, с одной стороны, это бизнес, где есть прямая зависимость между качеством твоей работы и результатами самого предприятия, а с другой стороны, это очень политически, социально и имиджево важная работа, которая даже при небольших оборотах имеет очень высокую значимость для общества и власти.

10 лет – немалый срок. Каждый раз, когда в соцсетях подвожу итоги года, я благодарю и акционеров, которые доверили, и коллектив, который помогает. Но каждый раз говорю, что готов продолжать трудиться в этой должности. Это работа, которая доставляет огромное удовольствие, от которой не устаю морально. Да, физическая и эмоциональная усталость накапливается, это естественно. Но здесь рецепт прост: достаточно регулярно отдыхать. Так что моя работа в «АиФ» – это действительно любимое дело, которым я занимаюсь 10 лет и, если позволят акционеры, с удовольствием буду заниматься и дальше.

**О том, что такое ИД «Аргументы и факты» сегодня с точки зрения портфолио, тиражей, аудитории, географии распространения, вы подробно рассказали год назад. Что изменилось за последний год? Какие тенденции на рынке вы бы отметили?**

Еженедельник «Аргументы и факты» – по-прежнему федеральное издание номер один, лидер среди всех печатных газет в России по аудитории одного номера и полугодовой аудитории с показателем в 20,3 миллиона человек (по последним данным Mediascope). По этому показателю мы обходим ближайшего конкурента почти на 13 миллионов человек. К слову, «АиФ» – абсолютный лидер по полугодовой аудитории среди еженедельников и в Санкт-Петербурге: 16,5% всех взрослых жителей Петербурга читали «АиФ» за полгода. Здесь мы превосходим ближайшего конкурента в 2,7 раза.

Читательская аудитория одного печатного номера составляет около 6,3 миллионов человек. Это колоссальные цифры! И мы среди конкурентов – номер один по рекламным доходам, а среди всех СМИ вообще – номер два. И так происходит уже много лет подряд. Удерживать лидирующие позиции – большая работа. Этим можно и нужно гордиться. Не менее объемная работа – сохранять лояльную многомиллионную аудиторию и в диджитале. За последние два года, после прихода нового главного редактора и определенных инвестиций в нашу цифру, мы сделали очень серьезный шаг вперед и сейчас ниже седьмого места в интернете не опускаемся. И это очень крутая история тоже.

Из положительных рыночных тенденций отмечаю рост диджитала, причем и в аудитории, и в деньгах, что крайне приятно. Два года назад на рынке присут-

ствовала растерянность. Для диджитала уход западных клиентов и агентств – это была потеря колоссальных денег, это было страшно. Никто не понимал, чем и кем это может заместиться. И то, что рынок сейчас прибавляет, внушает оптимизм.

Приток государственных денег – это тоже важная история, помогающая развивать медиарынок. Я имею в виду не субсидии, а грантовые деньги, которые нужно отрабатывать, деньги, которые идут через фонды. Это всегда очень сложные KPI, очень сложные креативы, действительно крутые с редакционной точки зрения проекты, выполненные с нулевой, по сути дела, рентабельностью, но направленные на серьезные аудиторные охваты. Субсидии – это хорошо, но они не дают мотивации. А вот такие проекты мотивацию дают: ты должен побиться за сам проект, придумать классный креатив, с этим креативом победить в конкурсе, достигнуть поставленных тобой показателей, чтобы получить даже не следующий проект, а только право на следующий проект. Причем, в основном, это патриотические, социально значимые проекты. Это то, во что действительно надо вкладывать государственные деньги. На мой взгляд, это очень хорошие, правильные инвестиции.

Отмечу и появление отечественных брендов и некой конкуренции на рекламном рынке.

Если углубляться в детали рынка печатной прессы, то, например, работа с Минпромторгом по ритейлу – это очень позитивный знак. Речь о сохранении и расширении присутствия в ритейле, увеличении ассортимента, сохранении и улучшении мест присутствия прессы. Это хороший тренд. Как и внедрение норматива минимальной обеспеченности населения точками продажи периодической печатной продукции.

#### **При всем при этом проблем в отрасли меньше не становится.**

Это так, и не говорить об этих проблемах сложно. Понятно, что в принте их больше, чем в цифре. Во многом из-за не совсем правильного и корректного отношения к печатным активам. То есть многим кажется, что это некий анахронизм. Вот как повозки с лошадьми: их осталось три в Москве и по стране еще пять. Скоро лошади сдохнут и на этом гужевого транспорт закончится. Но нужно понимать, что нельзя впрямую рассматривать конкуренцию печатных СМИ со всеми остальными. Хотя бы потому, что аудитория печатных СМИ – это совершенно другая аудитория, не сравнимая ни с кем и ни с чем. Это образованные люди. Потому что читать 48, 60, 80 полос текста необразованный человек не будет. А помимо этого, чтобы получить информацию на печатном носителе, они выходят из дома (в киоск, потому что институт подписки практически разрушен в стране) и платят за эту информацию, покупая печатное издание в киоске. Можно сказать, нонсенс для современного мира! Абсолютно точно это самый дорогой контент, который существует. Полтора-два часа чтения стоят 50 рублей. Где еще такой контент вы купите? Вы заплатите в месяц 200 рублей за еженедельную газету, что соизмеримо с подпиской на онлайн-кинотеатр, где будет неограниченное количество фильмов, музыки и еще аудиокниги вам подарят. То есть это действительно самый дорогой контент со сверхлояльной аудиторией. Эта аудитория, к слову, еще и самая электорально активная и патриотически настроенная, что показывают все замеры. Терять такую аудиторию – на мой взгляд, нельзя. Так что пресса – это не умирающая старуха с клюкой. Пресса – это рупор государства, направленный на думающую, интеллигентную, профессиональную и платежеспособную аудиторию. Многомиллионную.

Классическая проблема для принта – это, конечно, безудержный рост затрат. Тут мы, к сожалению, вряд ли сможем что-то серьезным образом изменить. Черная краска, основная для печати газет, за последние полтора года выросла в цене на 140%. Дорожает бумага. Оборудование типографий требует постоянных инвестиций. А 85% оборудования полиграфических предприятий, по оценке СППИ ГИПП, поставлено из недружественных стран. Понятно, что есть проблемы и с программным обеспечением, и с запасными частями, и с расходниками. И это тоже не делает производство дешевле.

Сложно стало взаимодействовать с Почтой России, хотя для нас это очень важный и уважаемый партнер и очень ценный канал дистрибуции для наших изданий и наших читателей. В почтовых отделениях можно купить издания, а можно оформить подписку. К сожалению, подписка продолжает падать. Подписная цена выше розничной, и если ты живешь в городе, где есть точки продаж, то у тебя есть выбор оформить подписку или купить. Но мы же понимаем, что есть места, где получить газету или журнал возможно только по

реального ритейла нет, и, соответственно, канал этот закрыт. У Почты пока еще не отлажена работа настолько, чтобы можно было говорить о серьезном канале распространения.

Мы, безусловно, завозим тиражи из соседних регионов, потому что с печатью есть определенные сложности: сегодня типография работает, завтра она не работает. Но мы пока и не вышли на тот объем тиражей, чтобы запускать печать в регионе. Плюс, опять же, непростая история с логистикой. Так что завозим, распространяем, тиражи растут. За год они выросли раза в два. Но это все равно очень мало. Расту в два раза от нулевого уровня – это легко. Конечно, хотелось бы принципиально других цифр и возможностей.

Но мы не стоим на месте. За это время сформировали в новых регионах крепкие редакции. У нас там работают постоянно не только военкоры. Это позволяет нам производить много контента. Мы уже готовы выпускать полноценные региональные вклады, как делаем в других субъектах, но пока нет такой возможности.

*Мы никогда, даже в пандемию или после начала СВО, не корректировали планы, снижая показатели, ссылаясь на внешние обстоятельства.*

*Мы всегда без провалов выполняли обязательства, которые на себя брали, в самых сложных ситуациях и условиях. Это показатель очень крутой командной работы. Я отлично знаю рынок, отлично знаю отрасль и считаю, что команда «АиФ» – объективно лучшая команда на рынке.*

подписке. Притом что во всех странах мира газета по подписке стоит дешевле, чем в рознице. Но и с розницей много проблем: повышение наценки на издания, рост возвратов, проблема с кадрами.

Кадровый вопрос стал еще одной отраслевой проблемой. Не хватает киоскеров, водителей, печатников. Из-за этого и киоски стоят закрытые, и на почте не хватает сотрудников. Если мы хотим трансформировать точки продаж, то значит, нам нужно привлекать туда молодых продавцов, а привлекать молодых продавцов – это вообще другая ситуация. Там уже включается базовая текущая конкуренция на рынке труда, потому что она просто неимоверная. Президент России недавно сказал, что у нас практически нет безработицы. Это факт. Это очень крутой показатель. Мы одна из немногих стран, которая живет в отсутствии, по сути, безработицы при рыночной модели экономики. Но при этом дефицит кадров по основным позициям просто сумасшедший. Это влечет за собой огромный рост ожидания людей по заработной плате и условиям. И медиа очень сложно конкурировать с крупными холдингами, пресс-службами, интернет-гигантами. Мы просто теряем качественных, квалифицированных, обученных людей. Для отрасли это очень большой минус. Но это рынок. К сожалению, мы не можем никак с этим бороться.

#### **Как идет ваша работа в Донецкой Народной Республике, Луганской Народной Республике, Херсонской и Запорожской областях? Изменилась ли за последний год ситуация с распространением и печатью тиража на местах?**

Глобально ничего не поменялось. Проблемы остались. Именно поэтому там мы и не видим массовых платно распространяемых тиражей ни у одного крупного игрока на рынке. Субсидированная печать и бесплатное распространение – это не совсем про рынок. Да, какие-то разрозненные киосковые группы появляются, но о сетях речь, конечно, не идет. Феде-

Конечно, продолжаем бесплатно поставлять газету в воинские подразделения. Это наш долг.

При этом сайт доступен всем жителям страны, включая новые регионы. И редакция старается максимально информативно и качественно освещать события, как происходящие в Донецкой Народной Республике, Луганской Народной Республике, Херсонской области и Запорожской области, так и те события, которые интересны местным жителям.

#### **Вы довольны финансовыми показателями ИД «Аргументы и факты» в текущем году?**

Мы с вами встречаемся в то же время, что и год назад: у нас впереди еще почти целый квартал. Пока идем с очень небольшим перевыполнением плана и по продажам, и по деньгам (по кэш-флоу) – на 2–3%. Это хороший задел перед очень тяжелым четвертым кварталом.

Диджитал идет хорошо. Но диджитал в этом году у нас и должен был вырасти на десятки процентов, как мы это себе запланировали. Опять же, не зря осуществляем инвестиции. Каждая копейка, вложенная в бизнес, должна окупаться. Поэтому в текущем году запланировали у диджитала очень хороший рост. Если не случится никаких провалов и глобальных проблем, то, есть такое ощущение, год должны закончить хорошо.

Отмечу, что мы никогда, даже в пандемию или после начала СВО, не корректировали планы, снижая показатели, ссылаясь на внешние обстоятельства. Мы всегда без провалов выполняли обязательства, которые на себя брали, в самых сложных ситуациях и условиях. Это показатель очень крутой командной работы. Я отлично знаю рынок, отлично знаю отрасль и считаю, что команда «АиФ» – объективно лучшая команда на рынке.

**Александр Никитушин. Фото: Ирина Амэ**  
Полную версию интервью читайте на [gipp.ru](http://gipp.ru)



# Слово и дело

**4–5 сентября на Московской международной книжной ярмарке прошел X Всероссийский фестиваль детской прессы «Волшебное слово», на котором были подведены итоги одноименного конкурса.**

В этом году в Положение о конкурсе были внесены изменения: упор был сделан на повышение профессионализма участников, значительно переработаны критерии отбора и оценки электронных СМИ.

Номинация «Лучшее школьное СМИ» поменяла название: теперь она называется «Лучшее школьное СМИ на премию имени Алексея Ходорыча» в память об ушедшем из жизни в 2023 году ее создателе, журналисте и писателе, директоре по детским проектам издательства «Открытые системы», идейном вдохновителе конкурса «Волшебное слово». Все участники конкурса в этой номинации получили сертификаты участника, а издание-победитель – диплом и брендированные подарки от «Открытых систем».

Также специально для этой номинации организаторы расширили состав жюри, пригласив дополнительно к участию в нем студентов Института издательского дела и журналистики Московского политехнического университета. Студенты, сами вчерашние школьники, еще хорошо помнят все школьные проблемы, но уже многому успели научиться в издательском деле.

На конкурс поступили детские, официально зарегистрированные в качестве СМИ, издания из 27 городов и населенных пунктов России, республик Саха (Якутия), Дагестан, Мордовия, Удмуртия, Марий Эл, Коми. Братская Беларусь также традиционно представила на конкурс свои издания.

Гостями фестиваля стали издатели – участники конкурса, руководители школьных изданий и юнкоры, члены жюри, среди которых – педагоги, писа-

тели, художники, редакторы, детские и семейные психологи, режиссеры.

Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, при финансовой поддержке которого все 10 лет проводится фестиваль «Волшебное слово», представляла заместитель директора Департамента государственной поддержки периодической печати и книжной индустрии Светлана Дзюбинская. Минцифры России не только финансово поддерживает фестиваль, но и оказывает методическую помощь в проведении конкурса и фестиваля.

Специальным призом классных симпатий X Всероссийского конкурса детских СМИ «Волшебное слово» в номинации «Лучшее школьное СМИ на премию имени Алексея Ходорыча» была награждена независимая школьная газета «Антирутин» ГКОУ РО «Ростовская специальная школа-интернат № 38» (Ростов-на-Дону). Слабовидящие дети, юнкоры этой газеты, под руководством своего наставника Ларисы Бобровой смогли создать одно из лучших школьных изданий страны, которое заслуженно занимает призовые места в различных конкурсах и уже во второй раз отмечается специальными премиями и призами конкурса «Волшебное слово». Призер также был удостоен диплома и получил брендированный подарок.

## Победители в основных номинациях:

- Лучшее издание для самых маленьких: нет победителя;
- Лучший журнал для младших школьников: журнал «Качели» (Минск);
- Лучшая газета для младших школьников: газета «Ставроша» (Тольятти);
- Лучший журнал для среднего школьного возраста: журнал «Квантик» (Москва);
- Лучшая газета для среднего школьного возраста: газета «Детский район», приложение к газете «Городские новости» (Красноярск);
- Лучший журнал для старших школьников

и/или абитуриентов: журнал «Йёлёга» («Эхо») (Сыктывкар);

- Лучшее школьное СМИ на премию имени Алексея Ходорыча: журнал «Лицей № 45» (Ижевск);
- Лучшая газета для старших школьников и/или абитуриентов: газета «Деловой» (Пенза);
- Лучшее интернет-издание (сайт, страница в социальных сетях): сетевое издание keskil14 (Якутск);
- Лучшее издание для творчества и развития детей и подростков: журнал «Непоседа. Кроссворды и сканворды» (Смоленск);
- Лучшее тематическое издание: журнал «Радуга» (Сыктывкар);
- Лучшее литературное издание: журнал «Вверх тормашками» (Киров).
- Гран-При: детективный вестник «Агентство Филчер» (Пенза).



## Победители в специальных номинациях:

- Лучшее художественное решение: журнал «Мурр+» (Калининград);
- Лучшее дизайнерское решение: журнал «Квантик» (Москва);
- Лучшее редакторское решение: журнал «Сибирячок» (Иркутск);

- Лучшее издание на языках народов России: журнал «Би кинь» («Искорка») (Сыктывкар);
- Обо всем на свете: журнал «Наш Филиппок» (Белгород);
- За преданность делу: газета «Ставроша» (Тольятти), «Классный журнал» (Москва), журнал «Эскиз» (Москва), газета «132%» Новосибирской классической гимназии № 17 (Новосибирск), журнал «Маленькая Страна Калининград» (Калининград).
- Лучшее краеведческое издание: журнал «Чудеса и приключения – детям» (Москва);
- Детский взгляд: журнал «Класс-Екатеринбург» (Екатеринбург);
- За уникальность контента: журнал «Эскиз» (Москва), журнал «Девчонки-мальчишки. Школа ремесел» (Москва);
- За экологическое воспитание детей и подростков: журнал «Пульс природы» (Москва);
- За оригинальную концепцию издания: журнал «Рудик» (Старый Оскол, Белгородская область);
- Чтение – лучшее учение: газета «Реалист» (Скопин, Рязанская область);
- Семейные ценности: журнал «Саша и Даша» (Нижний Новгород);
- Лучший краеведческий проект: журнал «Бээм Буол» («Будь готов») (Якутск);
- За популяризацию ответственного поведения на дорогах: газета «Добрая дорога детства» (Москва);
- Успешный старт: электронная школьная газета «Арктик медиа» (Якутск), журнал «Наш Миша» (Москва).

В деловой программе фестиваля приняли участие:

- **Валентин Смоляков**, исполнительный директор объединенной дирекции АКАР – АРИР – РАМУ – СППИ ГИПП, который представил новую объединенную дирекцию и рассказал об изменениях в структуре СППИ ГИПП;
- **Павел Мирошников**, заместитель исполнительного директора СППИ ГИПП, который остановился на общих для всех издателей проблемах дистрибуции печатных изданий;
- **Борис Сапожников**, директор направления «Периодические издания» ИД «Лев», который рассказал о работе Комитета СППИ ГИПП по детским и юношеским изданиям и пригласил присоединиться к ней всех неравнодушных и активных издателей детских СМИ;
- **Светлана Дзюбинская**, заместитель директора Департамента государственной поддержки периодической печати и книжной индустрии Мини-



стерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, с докладом «Государственная поддержка детских СМИ в 2025 году. Анализ рынка детских СМИ и мер их дополнительного стимулирования в 2024 году» и сообщением о деятельности Экспертного совета Минцифры по вопросам развития и цифровой трансформации периодической печати;

– **Светлана Кривошлыкова**, председатель правления Союза детских и юношеских писателей, с докладом «О внесении изменений в Технический регламент Таможенного союза «О безопасности продукции, предназначенной для детей и подростков». ТР ТС 007/2011. Ст. 8. Требования безопасности издательской (книжной и журнальной) продукции, школьно-письменных принадлежностей». Доклад и презентация Светланы вызвали оживленную дискуссию. Собравшиеся согласились с тем, что положения регламента во многом связывают руки детским издателям, которые не могут конкурировать с иностранными издательствами при оформлении книг и периодических печатных изданий в связи с рядом его ограничений. Но надо с пониманием относиться к санитарным нормам и правилам, установленным для безопасности детской продукции.

На площадке Московской международной детской книжной ярмарки для проведения мастер-классов для детей художник Альберт Тайников рассказал, как создавал главного персонажа калининградского детского журнала «Мурр+» – кота Мурра, и предлагал детям и взрослым познакомиться с ним на страницах журнала, а также полистать и взять с собой и другие детские издания, которые были представлены на выставке.

На круглом столе «Популяризация детского чтения. Мастер-класс от издателей» издатели детских СМИ рассказали о своей работе, новых идеях и проектах, планах на будущее. Руководители школьных

медиа узнавали о новых редакционных тенденциях, использовании детских рисунков в журналах и возможности применения этого опыта в школьных газетах, свободе детского творчества.



Особое внимание издатели уделили панели «Наши юбиляры». С докладами выступали главные редакторы изданий, отметивших юбилей в 2024 году:

- **Марина Танцырева**, главный редактор журналов «Чердобряк» и «Агентство Филчер» («Чердобряк» 10 лет. Опыт создания журнала с нуля: сложности и возможности»);
- **Ирина Антонова**, главный редактор журнала «Мурзилка» («Мурзилке» 100 лет. Наши достижения. Наши планы. Наше новое развитие»);
- **Татьяна Коноплева**, руководитель спецпроектов, шеф-редактор проекта «Литературная одиссея» ООО «Открытые системы» («Нам 25 лет. Проект «Литературная одиссея»).

В завершение фестиваля члены жюри провели мастер-класс «Разбор полетов», который неизменно пользуется популярностью у конкурсантов. Листая страницы изданий, они рассказывали, что, по их мнению, удалось и что не удалось издателям, комментировали свои оценки, давали советы.

Издатели, по их признанию, ценят фестиваль за возможность свободного общения, дружескую обстановку и вдохновение, которое они неизменно получают.

СППИ ГИПП благодарит Минцифры России, Российский книжный союз, Фонд развития культуры, искусства и спорта «Мир искусств», Институт издательского дела и журналистики Московского политехнического университета, издательство «Открытые системы» за поддержку конкурса и фестиваля, а также Большой детский хор ВГТРК, ансамбль «21 век» и их руководителей Елену Шумилову и Лидию Кулагину за создание праздничной атмосферы.

Фото: Руслан Ибрагимов





**94  
МИЛЛИОНА  
ПОСЕТИТЕЛЕЙ\***

*Легко найти  
походкой!*



КП В TELEGRAM

\* ПО ДАННЫМ ЯНДЕКС МЕТРИКА<sup>(TM)</sup> В АПРЕЛЕ 2024 ГОДА

Реклама

# Платить или не платить?

**Доля людей, платящих за онлайн-новости, постепенно снижается. Кроме того, более половины интернет-пользователей не хотят отдавать за них деньги вообще. Об этом говорится в новом отчете Digital News Report, который ежегодно выпускает Институт изучения журналистики Reuters.**

В настоящее время многие издательства уделяют особое внимание доходам от диджитала. Однако, согласно проведенному исследованию, только 17% респондентов из 20 стран заявили, что в прошлом году они платили за цифровой новостной контент.

Количество пользователей, которые платят за онлайн-новости, стабильно увеличивалось в 2014–2019 годах. Темпы роста возросли во время пандемии ковида. Но в 2021–2024 годах наблюдается стагнация. В отчете рассказывается о трудностях, с которыми сталкиваются многие издатели. Они вынуждены корректировать свои бизнес-модели, чтобы создать прочную основу для получения доходов от читателей цифрового контента.

Хотя за последние несколько лет общий показатель в 17% платящих за новости не изменился, между странами существуют значительные различия. Согласно исследованию, значительная часть респондентов в Норвегии (40%) и Швеции (31%) платят за онлайн-новости, чего нельзя сказать о таких странах, как Германия (13%), Франция (11%), Япония (9%) и Великобритания (8%).

Учитывая целый ряд проблем, с которыми сталкивается индустрия новостных СМИ, медленный рост доходов от цифровых читателей вызывает особую тревогу. «Непростая ситуация на рекламном рынке в сочетании с растущими затратами и снижением

трафика из социальных сетей негативно отражается на прибыли, особенно тех издателей, которые полагаются на распространение своего контента на глобальных платформах», — отмечается в отчете.

В нем также подчеркивается, что платные модели хорошо себя зарекомендовали лишь в нескольких странах, где издатели по-прежнему имеют прочные прямые связи с читателями, но им трудно найти применение в других странах.

Еще одна проблема заключается в том, что обычно люди оформляют одну цифровую подписку (как правило, на крупный национальный бренд). Таким образом, динамика «победитель получает все», отмеченная в предыдущих выпусках отчета, сохраняется на многих рынках. Однако есть страны (США, Швейцария, Польша и Франция), где люди платят в среднем за два издания.

## Охота за скидками

В последнем выпуске Digital News Report также было проанализировано, сколько в действительности платят пользователи за цифровую подписку, в сравнении с полной ценой, которую издатели выставляют за свой новостной контент.

Результаты показывают, что на многих рынках, особенно в США и Великобритании, большое количество людей платят за новости очень мало, предположительно из-за оформления пробных периодов со значительными скидками. В США более половины платят меньше средней стоимости подписки (16 долларов в месяц), при этом многие потребители новостей платят всего несколько долларов.

Между рынками существуют значительные различия, и, например, в Норвегии, Дании и Франции большинство людей оплачивает подписку по полной цене или близкой к ней, и там очень немного тех, кто платит значительно меньше. В то же время более трех четвертей жителей Польши платят меньше средней ежемесячной стоимости подписки.

Важно учитывать, особенно в свете издательских стратегий получения доходов от читателей, какова, собственно, средняя стоимость подписки. Например, в Норвегии она существенно выше, чем на многих других рынках.

## Долгий и трудный путь

В исследовании подробно рассматривалась та часть аудитории, которая не желает платить за цифровой новостной контент, и то, как таких людей можно убедить оформить платную подписку.

В среднем 55% опрошенных, заявили, что они не готовы платить за онлайн-новости. Их доля стабильно высока на всех рынках: около двух третей в Великобритании (69%), Германии (68%) и Франции (67%) и чуть менее половины в Финляндии (43%), Норвегии (45%) и Ирландии (46%).

На фоне этих проблем размышления авторов отчета о будущем доходов от читателей выглядят мрачными:

«Не каждый издатель может рассчитывать на получение дохода от читателей, в значительной степени потому, что большинство людей в принципе не верит, что за новости стоит платить, и по-прежнему имеет доступ к множеству бесплатных источников информации. Причем ими являются и коммерческие, и некоммерческие организации, а в некоторых странах и государственные СМИ.

Но для ряда издателей цифровая подписка на их уникальный контент является главной надеждой на будущее. Предоставление скидок очень важно для привлечения новых подписчиков, но в медиакомпаниях надеются, что со временем, когда у подписчиков сформируется привычка платить за контент, они смогут повысить цены.

Вероятно, это будет долгий и трудный путь, в котором будет мало победителей и много жертв».

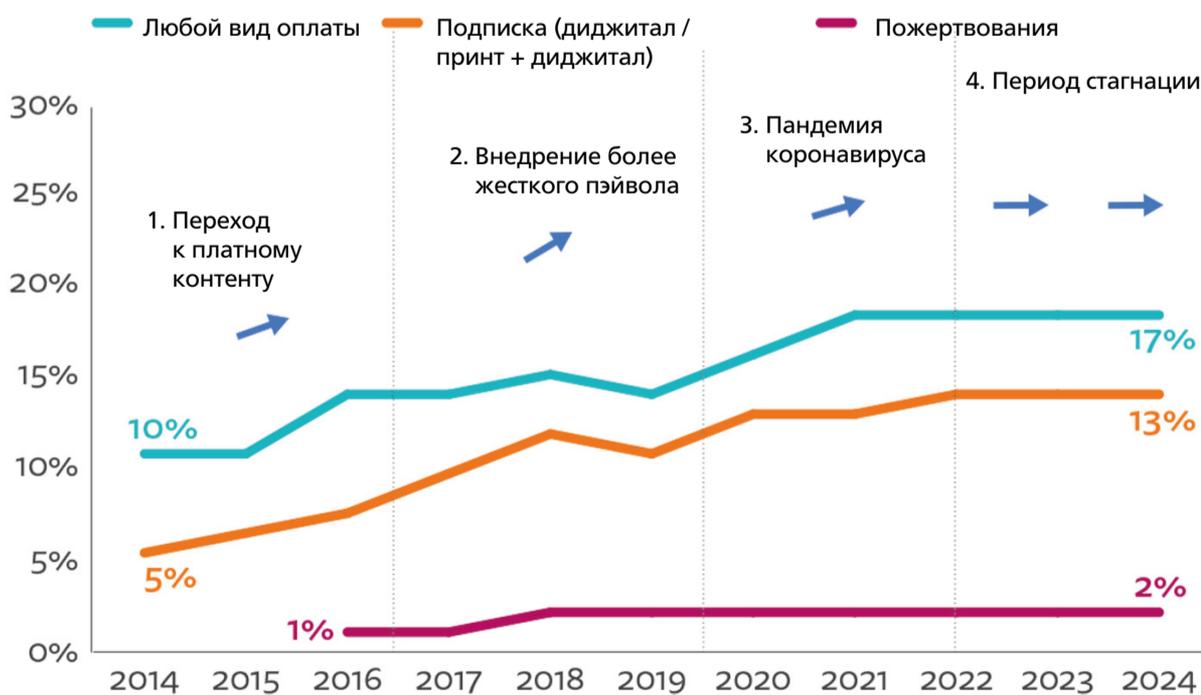
## Не заслуживающие доверия

Платформы и социальные сети остаются одними из основных новостных каналов. Интересно, что TikTok впервые обогнал X в качестве источника новостей и особенно активно используется в этом качестве в странах Глобального Юга. Роль видео, как источника новостей, растет, особенно среди молодежи. И видеоконтент она потребляет на YouTube или других сторонних платформах, а не на сайтах или в приложениях СМИ.

В целом, аудитория относится положительно к использованию искусственного интеллекта при создании контента. Но только если речь идет о выполнении технических задач, таких как перевод или расшифровка аудиозаписей. К новостному контенту, созданному с помощью ИИ, респонденты относятся с подозрением, особенно к публикациям на политические или криминальные темы. При этом опрошенные не против использования ИИ в освещении спортивных событий или развлекательном контенте.

Сомнения по поводу того, что является реальным, а что — поддельным, растут. В год, когда по всему миру проходят выборы, аудитория озабочена тем, как определить достоверный контент в интернете. Респонденты считают, что труднее всего идентифицировать заслуживающий доверия контент в TikTok и X, а проще всего — в Google Search, YouTube и WhatsApp.

**Доля пользователей, плативших за новостной онлайн-контент в течение последнего года**



Опрос проводился в Австралии, Австрии, Бельгии, Великобритании, Германии, Дании, Ирландии, Испании, Италии, Канаде, Нидерландах, Норвегии, Польше, Португалии, США, Финляндии, Франции, Швейцарии, Швеции, Японии.

Источник: Reuters Institute for the Study of Journalism

Теему Хенрикссон, научный редактор WAN-IFRA

# Все идет по плану

**Prisa – одна из крупнейших испанских медикомпаний: ее бренды представлены в 23 странах. В этом эксклюзивном интервью президент и генеральный директор Prisa Media Карлос Нуньес рассказывает о том, как развивается модель цифровой подписки флагманского издания El País, как должна выглядеть современная рекламная экосистема и почему издателям сегодня стоит активно внедрять инструменты на базе искусственного интеллекта.**

**Расскажите о вашей бизнес-стратегии. На что вы делаете ставку?**

Мы работаем в соответствии с бизнес-планом, который был утвержден в марте 2022 года. Этот план предусматривает увеличение аудитории, доли рекламы и цифровых подписок (последнее касается только El País) на основных рынках, где мы работаем. Речь об Испании, Колумбии, Чили, Мексике и США.

Пока все идет по плану: мы увеличили нашу долю на рекламном рынке и количество цифровых подписчиков El País до 350 тысяч (это больше, чем было запланировано). Менее чем за четыре года, прошедшие с момента запуска новой модели в El País, у нас появилась газета, у которой на сегодняшний день самый высокий процент платных подписчиков в Испании. Кроме того, мы стали заниматься аудитом подписчиков, поэтому вскоре сможем предоставить прозрачную и достоверную информацию о том, как работает цифровая подписка в нашей стране.

С точки зрения аудитории мы по-прежнему остаемся лидерами с нашими франшизами в странах, где мы работаем.

За последние три года мы развили два основных направления бизнеса, связанных с так называемым асинхронным потреблением контента: подкастинг и видеоконтент. Что касается производства подкастов, то мы гордимся тем, что стали ведущим мировым производителем аудио на испанском языке и занимаем второе место в мире после iHeart Media. Что касается видео, то мы внедряем инновации в новые форматы, разрабатываем продукты для третьих сторон и создаем все больше аудиовизуальных ресурсов на всех наших каналах (в социальных сетях в том числе). В прошлом году мы подготовили более 823 часов такого контента.

**Как изменилась и будет меняться в будущем ваша работа с рекламодателями? Насколько важны для вас доходы от рекламы?**

Реклама – наш основной источник дохода. Здесь важнейшим каналом для нас является цифровая подписка.

За последние 10 лет рекламный рынок претерпел радикальные изменения, и сегодня ключевыми рекламодателями в Испании и во всем мире стали платформы, социальные сети и поисковые системы. В Испании, если не вдаваться в подробности, в 2023 году почти 50% инвестиций в рекламу приходилось на них. На этом рынке появляются новые игроки, ко-



Карлос Нуньес, президент и генеральный директор Prisa Media.

торые формируют и развивают свою аудиторию и, следовательно, будут стремиться монетизировать ее с помощью рекламы.

В настоящее время, чтобы максимизировать аудиторию и увеличить прибыль, алгоритмы некоторых платформ отдают предпочтение кликбейту и низкокачественному контенту в ущерб точной и углубленной информации. Это дает им конкурентное преимущество перед традиционными СМИ в качестве рекламных витрин, но за счет широкого распространения фейковых новостей, разжигания ненависти и поляризации демократических обществ. В результате качественная информация, которую публикуют заслуживающие доверия СМИ, теряет свою актуальность в цифровой экосистеме. Во-первых, потому, что попытки докопаться до истины требуют гораздо больших затрат, чем создание мистификаций. А во-вторых, потому, что строгое объяснение сложных реалий гораздо менее привлекательно для широкой аудитории, чем предвзятый и непроверенный контент.

*Кажется, что в цифровом мире все поддается количественной оценке, но реальность такова, что измерения здесь, особенно в рекламе, становятся все более неопределенными. Боты, покупка трафика, туманность с показами и т. д. Действительно ли рекламодатели знают, на что они тратят свои бюджеты?*

На наш взгляд, компании, размещающие рекламу в качественных СМИ, должны стремиться таким образом улучшить свой имидж, следуя концепции ESG (забота об окружающей среде, социальная ответственность и высокое качество корпоративного управления). Будущая рекламная экосистема должна развиваться в этом направлении.

Необходимо учитывать, что доходы от цифровой рекламы – это магма, в которой появляется множество посредников, объединяющих рекламные ресурсы СМИ и других игроков. Кроме того, кажется, что в цифровом мире все поддается количественной оценке, но реальность такова, что измерения здесь, особенно в рекламе, становятся все более неопределенными. Боты, покупка трафика, туманность с показами и т. д. Действительно ли рекламодатели знают, на что они тра-

тят свои бюджеты? Я уверен, что во многих случаях они этого не знают.

Рекламодатели, СМИ, агентства и поставщики технологий – все они играют свою роль. Но успех в рекламе зависит от их совместной работы, и в конечном счете наша общая цель должна заключаться в создании прозрачной и эффективной рекламной экосистемы.

**Какую модель цифровой подписки вы используете сегодня?**

Основа нашей модели – наличие различных уровней подписки. Так, в El País мы недавно разделили нашу подписку на два уровня: базовую и премиум-подписку, которая включает в себя доступ к контенту делового издания Cinco Días, качественным информационным бюллетеням и pdf-версиям наших продуктов.

Мы продолжаем работать над новыми приложениями и продуктами, которые улучшат каждый уровень подписки.

Ключом к нашей модели является высокая готовность платить за подписку, а чтобы она появилась у читателя, необходимо следующее. Во-первых, редакционный контент должен быть исключительно качественным. Люди не платят за пропаганду или за откровенную халтуру. Во-вторых, подписной сервис должен быть удобным. Нельзя перегружать читателя рекламой. И в-третьих, использование подписного сервиса и сопутствующих ему продуктов должны создавать у читателя ощущение принадлежности к сообществу.

**Что вы думаете об измерении цифровой аудитории?**

Измерение цифровой аудитории в Испании – очень актуальный вопрос. В нашей отрасли нет четкого понимания, что нужно измерять и для чего.

Привлечь и сформировать аудиторию в онлайн относительно просто: это можно сделать с помощью кликбейта или агрегирования стороннего контента. Размещая вирусный контент, который легко распространяется, но имеет сомнительную тематику и который в любом случае искажает ценность журналистского бренда, можно занять достойные позиции в рейтинге и использовать их для демонстрации важности и влияния СМИ. Но реально ли это?

В Испании в последние годы в отрасли сменилась компания, которая занимается официальными измерениями цифровой аудитории, но практика, которую я описал выше, осталась прежней. Это возвращает всю систему и подрывает доверие к ней.

Нам в отрасли следует определиться, как мы, средства массовой информации, должны оценивать себя во всех каналах, где наша аудитория взаимодействует с нашим контентом: речь идет не только о цифровых версиях наших газет, но и о глобальных платформах и социальных сетях.

Основная проблема заключается в том, что мы не все играем в одну и ту же игру. Устраивает ли рекламодателя, чтобы пользователь заходил на тот или иной сайт только раз в месяц благодаря вирусному контенту на мобильных устройствах, который был запущен поисковой системой, или для рекламодателя важнее, сколько времени в среднем каждый читатель тратит на просмотр материала в СМИ?

*Во-первых, редакционный контент должен быть исключительно качественным. Люди не платят за пропаганду или за откровенную халтуру. Во-вторых, подписной сервис должен быть удобным. Нельзя перегружать читателя рекламой. И в-третьих, использование подписного сервиса и сопутствующих ему продуктов должны создавать у читателя ощущение принадлежности к сообществу.*

Если речь идет об эффективности рекламы, то здесь не так много места для споров: рекламодатели знают, какие СМИ работают на них, а какие нет, исходя из способности выдавать качественные показы. Конечно, они знают и о силе того или иного бренда.

С другой стороны, также важно учитывать наших цифровых подписчиков. Давайте не будем забывать: это читатели, которые платят за доступ к нашему контенту. И это неоспоримый, наглядный и очень понятный показатель качества работы медиа. Вот почему в наших интересах проводить аудит цифровых подписок на рынке, которым мы и занимаемся в настоящее время.



elpais.com

### Prisa Media получила несколько наград за различные инновационные проекты, в которых вы используете искусственный интеллект. Почему для вас так важно активно внедрять инновации?

Мы очень гордимся тем, что наш проект Victoria la voz del Fútbol (подкасты с использованием виртуального ассистента) получил награду как лучший аудиопроduct года на INMA Global Media Awards.

Тем временем VerificAudio, новаторский инструмент Prisa Media для обнаружения дипфейков, соз-

данных с использованием синтетических или технологически измененных голосов, был номинирован на премию WAN-IFRA Digital Media Americas Awards.

Кроме того, мы недавно получили международную награду от Adobe как компания-эталон в области цифровой трансформации за внедрение методологий и инструментов, которые позволяют нам лучше представлять нашу цифровую аудиторию.

Мы рассматриваем инновации как неотъемлемую часть нашей повседневной деятельности. В связи с этим мы объединили все технологические и цифровые инновации в едином подразделении, которое охватывает все наши СМИ.

### Как в Prisa Media подходят к работе с генеративным ИИ?

Работа с OpenAI открывает перед нами новые возможности для взаимодействия с нашей аудиторией. Использование ChatGPT позволяет нам по-новому представлять нашу глубокую и качественную журналистику, привлекая людей, которым нужен достоверный и независимый контент.

Несомненно, это шаг к будущему новостей, где технологии и человеческий опыт объединяются, чтобы читатель получил более качественный продукт. А для Prisa Media это еще и новая глава в цифровом развитии, что позволяет укреплять позиции крупнейшей испаноязычной медиакомпании.

Отмечу, что вся получаемая с помощью ИИ-инструментов информация проверяется нашими редакторами, поскольку качественный продукт не может и не должен содержать фейки.

### Как вы развиваете таланты внутри компании?

Для развития талантов необходимо выстроить правильную рабочую экосистему, которая способствует прозрачности, меритократии, ответственности за проекты, развитию навыков и возможностей для роста.

Для нас важно, чтобы все наши команды были мотивированы, и в этом отношении вопрос ответственности является основополагающим. Важно, чтобы сотрудники были способны самостоятельно принимать решения в рамках проектов и чтобы им было позволено совершать ошибки. Более того, они должны совершать ошибки. А руководство компании обязано учитывать риски и контролировать рабочие процессы.

Также важно, чтобы командам были поставлены четкие, понятные и осуществимые задачи. Это требует хорошей коммуникации. Когда все сотрудники осведомлены об общих задачах, они могут более эффективно работать вместе для их достижения.

Все это позволяет выявлять таланты и способствует их продвижению по карьерной лестнице.

### Медиабизнес уязвим и непредсказуем. Как оставаться устойчивым и актуальным на рынке?

Мы не должны отрицать настоящее и будущее медиа. Я говорю о новых технологиях. Необходимо использовать возможности, которые дает новая революционная технологическая среда, чтобы продолжать делать то, что мы всегда делали и что будет востребовано всегда, а именно предоставлять качественную информацию.

Раquel Гонсалес,  
заместитель директора WAN-IFRA Iberoamerica



prisa.com

В портфолио Prisa Media входят газеты, журналы и цифровые медиа. Prisa Radio – крупнейшая в мире испаноязычная радиогруппа, которая представлена в 13 странах.

# Планшет вместо газеты

**В 2018 году канадская газета La Presse закрыла свою печатную версию и продолжила публиковать контент исключительно в онлайн. Последние годы показали, что такая непопулярная в отрасли стратегия оказалась вполне успешной. Этот случай поднимает важный вопрос, стоящий сегодня перед многими издателями: осмелились бы вы полностью перейти от печати к цифре?**

Ежедневная франкоязычная газета La Presse была основана в 1884 году. Ее главный офис находится в Монреале. В 2013 году была запущена версия для планшетов La Presse+. Такой шаг выглядел весьма рискованным. В начале февраля 2011 года Руперт Мердок представил электронную газету The Daily, предназначенную для iPad, вскоре после того, как Apple выпустила это устройство. Однако она просуществовала меньше двух лет и закрылась в конце 2012 года, всего за несколько месяцев до запуска La Presse+. После чего немногие газетные издательства решались делать ставку на планшеты.

В то время большинство газетных сайтов бесплатно предоставляло пользователям контент. Планшетная версия La Presse+ была также бесплатной. Помимо самого факта запуска планшетной платформы, три вещи отличали La Presse+ от других изданий:

*Во-первых, мы – традиционное СМИ, но при этом абсолютно бесплатное. Во-вторых, мы – некоммерческая организация (мы сменили организационно-правовую форму, когда перестали печатать газету). И в-третьих, наш флагманский продукт – планшетное издание.*

- На разработку La Presse+ были потрачены значительные ресурсы. Говорят, что команде La Presse потребовалось на это три года и 40 миллионов долларов США.
- С самого начала планировалось заменить печатную версию, но поэтапно. В 2016 году, всего через три года после запуска La Presse+, бумажная газета стала выходить только по субботам, а 31 декабря 2017 года был напечатан последний номер.
- С появлением бесплатной La Presse+ бизнес-модель кардинально поменялась: от платной ежедневной печатной газеты до бесплатного ежедневного цифрового издания с рекламой в качестве фактически единственного источника дохода (не считая пожертвований).

Это было очень смело во всех отношениях. О чем они думали? И как в итоге все прошло? Франсуа Кардинал, заместитель издателя и вице-президент La Presse, рассказал об этом участни-



La Presse / Paul Chiasson

**В среднем читатель La Presse+ проводит в приложении 40 минут в будние дни и 50 минут в выходные. Общая аудитория La Presse насчитывает 4 миллиона человек.**

кам WAN-IFRA World News Media Congress 2024, который состоялся в конце мая в Копенгагене.

## Неопознанный медиаобъект

Есть ли жизнь после печати? Это вопрос задают себе многие издатели по всему миру. Некоторые из них сокращают количество выпусков печатной версии, заменяя ее электронной, которая зачастую очень похожа на бумажный оригинал или представляет собой точную его копию. В 2013 году в La Presse придерживались иного взгляда. Их цель состояла не в дублировании газеты в онлайн, а в создании совершенно нового продукта. У руководства изначально был очень дальновидный план по быстрой замене печатного издания совершенно новым подходом к публикации новостей и, в дополнение к этому, новой бизнес-концепцией.

В настоящее время La Presse – это полностью цифровой медиабренд, крупнейшее новостное агентство Монреала, а также крупнейшая редакция франкоязычного СМИ в Северной Америке, насчитывающая около 220 журналистов.

«Мы публикуем местные, региональные, национальные и международные новости», – сказал Кардинал. – Формально мы являемся местным СМИ. Но в Квебеке мы любим шутить, что мы национальная газета, потому что наше государство – это провинция Квебек».

Он добавил, что La Presse – это УМО, своего рода неопознанный медиаобъект, который является таковым по трем причинам: «Во-первых, мы – традиционное СМИ, но при этом абсолютно бесплатное. Во-вторых, мы – некоммерческая организация (мы сменили организационно-правовую форму, когда перестали печатать газету). И в-третьих, наш флагманский продукт – планшетное издание».

## Общественное достояние

Кардинал подчеркнул, что их миссия остается прежней: предоставлять качественную журналистику. При этом весь их контент бесплатный. «Мы считаем, что информация является общественным достоянием. Она должна быть доступна каждому, а не только тем, кто может позволить себе заплатить за подписку», – пояснил он.

Поскольку продукция La Presse стала полностью цифровой и бесплатной, компания была преобразована в некоммерческую организацию, а это озна-

чает, что теперь одним из главных источников доходов для нее являются пожертвования.

«Мы, конечно, в определенной степени рисковали, но могли себе это позволить, поскольку вопрос выживания СМИ перед нами не стоял, – признался Кардинал. – Более того, в последние годы доходы от пожертвований превосходят наши самые смелые ожидания. Так, в 2023 году мы собрали около 8 миллионов канадских долларов (примерно 6 миллионов долларов США) в виде пожертвований от читателей!»

Результаты исследования, проведенного La Presse перед запуском приложения, показали, что за подписку на La Presse+ готовы были заплатить максимум 60 тысяч человек. «Для нас это было невыгодно. И мы отказались от введения платной подписки. Сегодня мы видим, что наше исследование оказалось очень точным: сегодня около 60 тысяч наших читателей делают пожертвования», – сказал Кардинал.

Он добавил, что 75% доходов La Presse по-прежнему поступает от рекламы. Благодаря смелому решению компании отказаться от печати, цена за показ рекламы в планшетном издании ощутима возросла.

«Мы с гордостью можем сказать, что последние годы мы фиксируем двузначный рост выручки, что позволяет ежегодно увеличивать резервные фонды на черный день. Это были годы трудных преобразований, но мы гордимся ими, и сегодня они завершены», – заявил Кардинал.

## Интерактивные новости

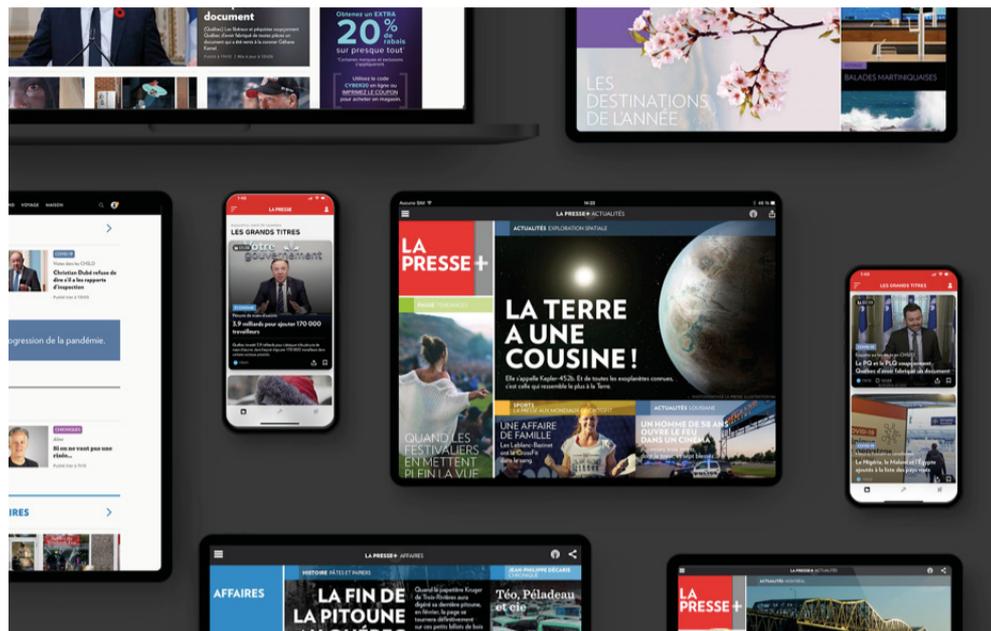
Сегодня у La Presse есть сайт и, конечно же, мобильное приложение. Флагманом по-прежнему остается ежедневное приложение для планшетов (для iPad и устройств на Android).

«Уникальность приложения для планшетов заключается в том, что оно по-прежнему является утренним ежедневным изданием (выходит в 5:30 утра) с первой полосой, рубриками и играми, – отметил Кардинал. – Однако в нем больше иллюстраций, чем в печатной версии, другой дизайн, больше интерактивности, добавлены видеоролики и аудиозаписи и т.д. Это приложение однозначно наш флагман, поскольку оно отличается более глубоким и проработанным редакцией контентом, а также наибольшей вовлеченностью читателей».

Конечно, мобильный трафик растет у всех. Однако, по словам Кардинала, на планшетах просматривается гораздо больше статей и уровень вовлеченности действительно является показателем успеха: «В среднем читатель La Presse+ проводит в приложении 40 минут в будние дни и 50 минут в выходные. Сегодня к планшетному изданию обращается в 1,5 раза больше читателей, чем в 1970 году, когда газета выходила самым большим в своей истории тиражом».

В общей сложности La Presse ежемесячно читает 4 миллиона человек. В Квебеке проживает 8 миллионов. Это означает, что La Presse охватывает 60% взрослого населения провинции.

Планшетная версия для iPad и Android-устройств обладает рядом уникальных особенностей. Кардинал с энтузиазмом описывает их: «Мы предлагаем множество графических решений и элементов, видеоролики, интерактивности, что делает наше повествование весьма увлекательным. Мы регулярно получаем награды за дизайн. У нас также есть лонгриды. Мы не отказались от них. Журналисты любят их, да и читателям они тоже нравятся. У нас много объяснительной журналистики, поэтому наша команда иллюстраторов довольно многочисленна».



**75% доходов La Presse поступает от рекламы. 25% – пожертвования читателей.**

что перестали выпускать печатные номера по будням, а через два года прекратили выпуск и по субботам. Таким образом, мы дали читателям достаточно времени привыкнуть к планшетной версии. Кроме того, мы дали им понять, что мы не экспериментируем, и наше решение прекратить выпускать

### Прибыльность и свобода

Тем, кого не страшит вышеперечисленное, Кардинал посоветовал начать с разработки плана перехода с печати на цифру: «И вы должны строго придерживаться этого плана. Вы не можете предложить читателям выбор. Вы должны постепенно готовить своих читателей к отказу от бумажного носителя. Издательской компании сложно подождать пару лет, чтобы посмотреть, как все будет. Не исключено, что речь пойдет о выживании. Поэтому нужен план (на два-три года или даже на пять лет), который подразумевает, что в один прекрасный день читатели будут получать контент только в цифровом виде».

«У La Presse сегодня дела идут неплохо, однако мы пробежали марафон. Нам было очень тяжело, – напомнил он. – Один из ключевых уроков, который мы вынесли из всего этого, заключается в том, что нельзя пытаться сохранить бумагу при цифровом преобразовании. Либо одно, либо другое. Если вы решаетесь на прорыв, вы должны делать это на все сто».

Кардинал также рассказал о том, чем они руководствовались, запуская планшетную версию в 2013 году: «Решиться сделать планшетную версию было легко. Чего не скажешь о прекращении печати. Однако это было с самого начала частью нашего плана. Главных причин было две. Во-первых, подписка на бумажные газеты стала падать. Мы не хотели проводить изменения, когда не останется другого выхода. Думаю, мы поступили правильно, поскольку начинать преобразования сегодня нам было бы сложнее, чем 10 лет назад. Во-вторых, мы увидели, что аудитория газеты очень быстро стареет. А рекламодатели хотели охватывать людей в возрасте от 30 до 50 лет. В результате мы пришли к выводу, что планшетное издание гораздо перспективнее бумажной газеты».

Он согласился, что для многих локальных изданий, у которых есть бумажная и электронная версии, ситуация складывается в целом благоприятно: «Однако в большинстве случаев это связано с тем фактом, что читатели и бумажной, и электронной газеты – одни и те же люди. Давайте это признаем».

Кардинал убежден, что La Presse занимает прочное положение благодаря решительному и полному переходу на цифровые технологии: «Я горжусь проделанной нами работой. Самое важное – это прибыльность и свобода, которая у нас есть. Наше будущее в наших руках!»

**Никлас Йонассон, директор программы Innovate Local, WAN-IFRA**

*У La Presse сегодня дела идут неплохо, однако это был марафон. Нам было очень тяжело. Один из ключевых уроков, который мы вынесли, заключается в том, что нельзя пытаться сохранить бумагу при цифровом преобразовании. Либо одно, либо другое. Если вы решаетесь на прорыв, вы должны делать это на все сто.*

### Проблемы снаружи и внутри

Издателям, которые хотят поступить так же, как La Presse, – прекратить выпуск печатной версии и вместо нее предложить версию для планшетов, следует понимать, что они могут столкнуться с серьезными проблемами.

«На нашем пути было много препятствий. Причем как внешних, так и внутренних, – сказал Кардинал. – Наши читатели – люди, которые привыкли потреблять информацию определенным образом. Поэтому мы должны были плавно подготовить их к грядущим переменам. Когда мы объявили о выпуске планшетного издания, мы уже осознавали, что бумажной версии скоро наступит конец. Но аудитория к этому еще была не готова. Мы начали с того,

бумажную газету окончательное. И это сработало. Что касается нашей внутренней кухни, то, конечно, работа журналистов претерпела существенные изменения. У нас не было ни одного сотрудника, у которого в той или иной степени не поменялся бы функционал. Поэтому трансформация компании протекала очень сложно. Также было много увольнений. И, кроме того, потребовались немалые инвестиции для разработки La Presse+. Это приложение на 100% разработано нашими собственными силами. Поэтому нам пришлось заставить читателей пользоваться планшетом, и мы знали, что должны заставить журналистов писать для цифрового, а не печатного издания».



**Франсуа Кардинал, заместитель издателя и вице-президент La Presse. WAN-IFRA World News Media Congress 2024. Копенгаген. 29 мая 2024 г.**

# На связи с читателями

**«Наша работа – удовлетворять потребности читателей в данный момент. Каждый раз, когда мы делаем это правильно, мы углубляем наши отношения с ними и укрепляем доверие», – говорит Эмили Уитроу, вице-президент по продуктам и руководитель отдела по работе с подписчиками The New York Times.**

На сегодняшний день у The New York Times более 10,5 миллиона подписчиков. В компании обнаружили, что не только новостной контент, но и связанные с ним сторонние продукты, такие как игры, улучшают взаимодействие с пользователями, повышают конверсию и лояльность. Об этом Эмили Уитроу рассказала, выступая на WAN-IFRA World News Media Congress 2024, который прошел в конце мая в Копенгагене.

«Мы видим, что путь от новостей к играм очень хорошо протоптан. Даже если в какой-то день новостей не так много, все равно люди возвращаются к нам, чтобы поиграть в Wordle или Connections», – сказала она.

Уитроу подчеркнула, что перед ними не стоит задача просто увлечь читателей играми, чтобы они регулярно заходили к нам на сайт: «Это один из инструментов, которые помогают достигнуть целей нашей стратегии. Она направлена на повышение редакционной независимости, развитие журналистики, и, конечно же, на удовлетворение потребностей аудитории. У нас есть целый набор продуктов, действительно интересных нашим читателям. Игры-головоломки – один из таких продуктов».

По ее словам, для того, чтобы газета The New York Times удовлетворяла потребности своей аудитории, они постоянно работают над тем, чтобы выяснить, каковы эти потребности и как они меняются: «Мы общаемся с нашими пользователями. Мы проводим исследования. Мы показываем им прототипы или новые версии игр и просим поиграть в них, чтобы мы могли увидеть, что идет не так. Таким образом, мы получаем действительно качественный анализ нового или уже существующего продукта, на основе чего мы его дорабатываем».

## Тесное сотрудничество

Многие идеи для новых продуктов в The New York Times рождаются на уровне редакции или команды разработчиков.

«Одна из самых важных вещей заключается в том, чтобы наши команды не боялись рисковать. И каждый раз, когда мы пробуем что-то новое, мы узнаем больше о нашей аудитории и ее потребностях», – отметила Уитроу.

Ключевым элементом успеха в компании считают тесное сотрудничество между командой разработчиков и редакцией, поэтому после того, как появляется та или иная идея, разработчики и редакторы начинают обсуждать ее вместе.

«Без редакции проводить такую работу бессмысленно. Я не хочу упрощать и заявлять о том, что рост подписки обусловлен исключительно качественным контентом. В значительной степени это действительно так. Но многое зависит и от



**Эмили Уитроу, вице-президент по продуктам и руководитель отдела по работе с подписчиками The New York Times. WAN-IFRA World News Media Congress 2024. Копенгаген. 28 мая 2024 г.**

того, как подать новый продукт, учитывая, что мы, в первую очередь, пытаемся привлечь больше людей к нашей журналистике и расширить аудиторию в целом», – сказала Уитроу.

Она напомнила, что сегодня многие люди либо избегают новостей, либо потребляют их гораздо меньше, чем раньше: «Мы видим, что все наши сотрудники хотят участвовать в решении этой проблемы. И это еще одна причина, по которой мы никогда не представим новый продукт, в разработке которого не принимала бы участие редакция».

В конечном счете, по словам Уитроу, все сводится к тому, что издателю необходимо знать как можно больше о своей аудитории и рынке, прежде чем выпускать на этот рынок новый продукт.

## Для тех, кто устал

В The New York Times принимают во внимание, насколько стремительно меняется поведение аудитории из-за развития новых технологий и в первую очередь из-за использования мобильных устройств. Обилие информации, доступной пользователям, осложняет поиск того контента, который им интересен.

«Мы изучаем различные способы помочь людям найти контент, который они ищут», – сказала Уитроу. – Хороший тому пример – наши прямые трансляции: мы вовлекаем людей в истории по мере их развития. Мы приводим их на место событий. У нас есть новости от репортеров. Но не стоит забывать вот о чем. Пару месяцев назад мы встречались с командой, которая занимается освещением выборов, и обсуждали, как привлечь к этой теме тех читателей, которые устали от новостей. Да, есть те, кто жадно следит за той или иной темой или историей, но есть и те, кто хочет не окунается в нее с головой, а увидеть самые яркие моменты. Обслуживать эти две аудитории одновременно невероятно трудно».

Именно поэтому The New York Times регулярно проводит опросы читателей. «Без обратной связи невозможно понять, какие темы и форматы наи-

более привлекательны для них, а также в дальнейшем разработать продукты, которые могут удовлетворить обе аудитории», – пояснила Уитроу. – Нас выручает еще и то, что у нашего издания богатая история. У нас есть архивы. Редакция ежедневно публикует очень много контента, и архивные материалы помогают глубже раскрыть ту или иную тему».

## Полезное общение

Уитроу напомнила: чем крупнее СМИ, чем больше событий и сфер деятельности оно освещает, тем труднее оценивать вовлеченность читателей. Для этого сотрудники The New York Times используют вполне традиционные метрики.

«Да, здесь у нас нет каких-то ноу-хау. Но мы очень тщательно отбираем для использования метрики, чтобы получить действительно объективную и сбалансированную картину поведения читателей. Например, мы смотрим на общее количество кликов у статьи, но при этом обязательно учитываем, сколько времени в среднем тратится на ее чтение. Нам важно, насколько ценно для людей то, что они прочитали», – подчеркнула Уитроу.

Отвечая на вопросы аудитории, она еще раз отметила важность прямого общения с аудиторией: «До прихода в The New York Times я работала в очень маленьком СМИ, и нам очень много удалось добиться благодаря общению с читателями. Я выходила на улицу и разговаривала с прохожими, приставала к людям в кафе, показывала им наши публикации на своем телефоне и спрашивала их мнение, с некоторыми я договаривалась о проведении онлайн-интервью. Я потратила очень много времени на общение с читателями, но это было необходимо. Конечно, есть куча отличных бесплатных аналитических инструментов, которые вы можете использовать с той же целью. И ими тоже нужно пользоваться. Но одни они не принесут должного эффекта».

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

# Прибыльное дело

**В Bonnier News, ведущем новостном издательстве Швеции, заявляют об удвоении доходов и утроении операционной прибыли за последние восемь лет. Это стало результатом внедрения бизнес-модели, основанной на подписке, и новой организационной структуры.**

По словам Андерса Эрикссона, генерального директора Bonnier News, его компания занимает лидирующие позиции на рынке благодаря всестороннему процессу трансформации, который начался восемь лет назад. «Под цифровой трансформацией мы понимаем не только внедрение новых технологий, но также смещение акцентов в бизнес-модели с рекламы на подписку и переход в организационной модели от большой разрозненной организации к более интегрированной структуре», — поясняет он.

Bonnier News, в изданиях которой работают почти 2500 журналистов, является крупнейшей новостной компанией Швеции и одной из ведущих медиагрупп Северной Европы. Ее СМИ ежедневно охватывают аудиторию в 6 миллионов читателей, слушателей и телезрителей (что составляет 65% населения страны старше 19 лет). Среди 200 брендов группы — ряд наиболее известных национальных газет Швеции, включая крупнейшую утреннюю газету страны Dagens Nyheter. Кроме того, компания выпускает бизнес-издания в 12 странах Европы, а также журналы, художественные издания, аудио- и видеоконтент.

## Требуется экосистема

Глобальная трансформация в Bonnier News началась с инвестиций в журналистику. «Мы должны предоставлять уникальный и качественный контент для целевой аудитории каждого издания», — подчеркивает Эрикссон.

«Затем большое внимание было уделено масштабированию всей системы и переходу от отдельных газетных изданий к единой структуре, а также повышению ценности нашей продукции за счет создания более персонализированного пользовательского опыта», — продолжает он. — Это помогло нам заметно расширить аудиторию. Бумага была в значительной степени универсальным продуктом, но в цифровом мире вы можете гораздо лучше оптимизировать контент для своей аудитории и доставить его гораздо большему количеству людей».

В конечном итоге увеличение охватов помогает Bonnier News более эффективно монетизировать свою журналистику, повышать доходы и еще больше инвестировать в журналистику.

«Структурные изменения, направленные на повышение эффективности работы компании, стали действительно важной частью нашей трансформации», — говорит Эрикссон. — Ранее у нас была весьма децентрализованная структура, которая отлично подходит для множества печатных изданий. Но для работы в онлайн требуется экосистема».



bonniernews.se

*«Благодаря новой организационной структуре мы получаем гораздо большую прибыль от диджитала, чем когда-либо получали от печатных изданий. Возможно, даже в период расцвета рекламы. Тем не менее, печать по-прежнему приносит нам хорошую прибыль».*

Андерс Эрикссон,  
генеральный директор  
Bonnier News

Сегодня Bonnier News состоит из кросс-функциональных команд, в которые входят специалисты, занимающиеся непосредственно продуктом, коммерческой деятельностью и технической поддержкой. «Несмотря на то, что внутри компании мы стали гораздо плотнее взаимодействовать друг с другом, редакции наших СМИ продолжают работать независимо. Для нас это было очень важно», — добавляет Эрикссон.

## Миллиарды крон

Бизнес-модель издательства также претерпела серьезные изменения. «В прошлом году доходы от диджитала и других направлений, включая образовательные проекты и мероприятия, составил более половины наших доходов. А всего восемь лет назад 90% доходов нам приносила печать. Цифровые технологии уже тогда были важной частью нашего бизнеса с точки зрения аудитории и трафика, но не с точки зрения бизнеса. Теперь все иначе. Более того, 70% прибыли приносит диджитал и наши проекты, и только 30% — печать», — говорит Эрикссон.

По его словам, смена бизнес-модели произошла естественным путем: «Благодаря новой организационной структуре мы получаем гораздо большую прибыль от диджитала, чем когда-либо получали от печатных изданий. Возможно, даже в период расцвета рекламы. Тем не менее, печать по-прежнему приносит нам хорошую прибыль, хотя очевидно, что маржа здесь снижается».

Важным изменением в бизнес-модели стало сосредоточение внимания на подписках, на которые теперь приходится более половины доходов, в то время как раньше основной движущей силой бизнеса Bonnier News была реклама. Более того, если несколько лет назад их главной целью были индивидуальные подписчики, то теперь они стараются привлечь к подписке домохозяйства и компании (в случае деловых СМИ).

Эти стратегические решения позволили Bonnier News укрепить и без того прочные позиции на шведском медиарынке. Эрикссон гордится финансовыми показателями, отмечая выросшую в три раза прибыль. Так, в 2016 году общие доходы компании составили 4,7 млрд шведских крон (около 415 млн евро), в то время как в этом году ее предполагаемые доходы составят 10,6 млрд шведских крон (около 940 млн евро). В 2016 году операционная прибыль Bonnier News достигла 0,3 млрд шведских крон (около 27 млн евро), в этом году операционная прибыль оценивается в 0,9 млрд шведских крон (около 80 млн евро).

Эрикссон заявляет, что Bonnier News в настоящее время является явным лидером на шведском рынке цифровых подписок на новостные СМИ: «Восемь лет назад у нас было полмиллиона подписчиков на издания Bonnier News, а сейчас у нас — 2,6 миллиона подписчиков». Для справки: Швецию населяет 10,5 миллиона человек.

По его словам, на издания Bonnier News приходится 46% подписок на традиционные печатные издания и 58% подписок на цифровые издания. Кроме того, у компании солидный кусок пирога на рекламном рынке в своем сегменте (37%).

## Максимум контента и пользы

В прошлом году Bonnier News запустила подписной продукт +Allt. Его подписчики получают доступ к цифровому контенту более 70 изданий, включая статьи национальных и местных газет, материалы журналов, а также к прямым трансляциям спортивных состязаний, используя единый вход в систему.

Эрикссон считает, что с помощью +Allt они быстрее решат задачи подписной стратегии: «Уже можно констатировать, что это огромный успех. У нас 270 тысяч активных подписчиков +Allt. Я думаю, что за 14 месяцев мы доказали, что на рынке есть спрос на такого рода продукты».

В Bonnier News работают над тем, чтобы подписчик получал более персонализированные рекомендации и мог легко находить релевантный контент из различных источников, включенных в пакет. «Большая часть нашего контента, большая часть нашей журналистики не доходит до нужной аудитории», — признает Эрикссон. — Когда вы получаете доступ к такому огромному количеству контента, многое для вас совсем не актуально, потому что, например, происходит в городе, в котором вы не живете или который никогда не посещали. Таким образом, существует гораздо большая потребность в персонализации, кастомизации и в том, чтобы мы могли приносить подписчикам максимальную пользу».

Искусственный интеллект играет ключевую роль в создании более персонализированного контента, и в компании разрабатывают инструмент агрегации на базе ИИ, который пользователи смогут использовать для поиска релевантного контента.

«Усовершенствованный процесс поиска повышает вовлеченность, увеличивает аудиторию, снижает отток и повышает готовность платить за предоставленную информацию», — говорит Эрикссон.

Теему Хенриксон, научный редактор WAN-IFRA

# Исключительная польза

В феврале 2023 года HT Media, одна из крупнейших медиакомпаний Индии, приступила к разработке и внедрению инструментов на основе искусственного интеллекта. Сегодня редакция флагманского издания Hindustan Times уже использует ИИ для автоматизации контента, SEO-оптимизации и упрощения рабочих процессов.

Предложения об использовании того или иного инструмента поступали непосредственно от редакторов. Каждая инициатива анализировалась на предмет эффективности работы редактора (экономию времени), поддающихся количественной оценке результатов редакторской работы (параметры SEO и контента, генерируемый трафик и проданные подписки), а также результативности с точки зрения охватов.

«Только когда инициатива положительно влияет на все или хотя бы некоторые из этих показателей, мы задумываемся о ее дальнейшем использовании, доработке и масштабировании», – говорит Авирал Матур, руководитель отдела аналитики данных HT Media Ltd.

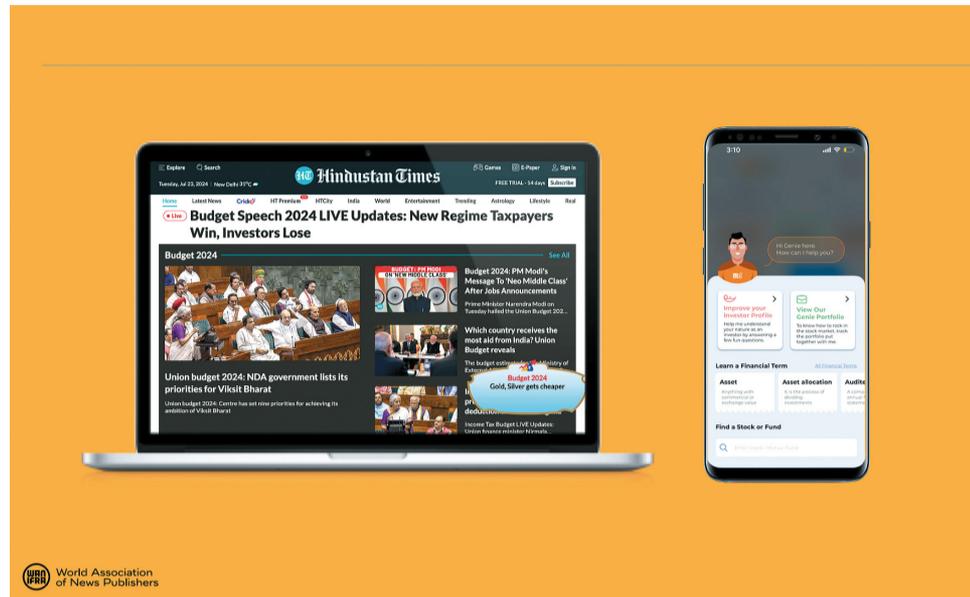
Использование редакцией Hindustan Times, а также редакциями других изданий компании ИИ-инструментов в рамках проекта, поддержанного Google News Initiative, отразилось на росте посещаемости их онлайн-ресурсов. Автоматизированный контент в настоящее время обеспечивает 3–4 миллиона просмотров страниц на основных сайтах и заметно увеличивает посещаемость нишевых сайтов издательства.

Матур разделяет ИИ-инструменты, которые используются в HT Media, на три категории:

- **Автоматизация контента.** Речь идет о полной автоматизации от начала до конца с минимальным вмешательством редакции. Система используется для ведения колонок о фондовом рынке, ценах на драгоценные металлы, погоде и загрязнении воздуха. Это позволяет редакции не тратить время на рутинный сбор и публикацию часто обновляющейся информации.
- **Оптимизация работы редакции.** Редакция получила возможность определять наиболее интересные для аудитории темы в режиме реального времени, быстро переводить статьи с других языков, оперативно расшифровывать интервью, обрабатывать большой объем документов. Это помогло увеличить посещаемость на основных сайтах на 15–20%.
- **Мониторинг и рекомендации.** Здесь искусственный интеллект используется для мониторинга качества контента, определения параметров SEO (ключевых слов, обратных ссылок и т. д.), что привело к увеличению количества просмотров страниц на 15%.

## Автоматизация контента

Система HT AlphaInsight отслеживает тенденции фондового рынка и генерирует аналитические данные. Этот алгоритм, основанный на GenAI, собирает биржевые новости из множества источников,



После внедрения ИИ-инструментов посещаемость сайтов HT Media выросла на 15–20%, а количество просмотров страниц – на 15%.

анализируя изменения каждые 15 минут, ежедневно и ежемесячно. Автоматически предопределенные пороговые значения помогают фильтровать массив данных и выявлять значимые тенденции. По схожему принципу обрабатываются данные для регулярно обновляющихся информационных колонок о погоде и экологической обстановке.

«Мы, вероятно, будем расширять применение этого инструмента, причем именно в разделе экономики. Здесь есть много тем и форматов, где автоматизация контента будет отлично работать», – отмечает Матур.

## Оптимизация работы редакции

Система HT Relevare – это усовершенствованный алгоритм отбора тем и сюжетов, дополненный функционалом инструментов, упрощающих работу редактора. Она построена на трех ключевых компонентах:

- **Отбор потенциально востребованного контента.** Система, управляемая искусственным интеллектом, сканирует, сортирует и оценивает новые публикации из таких источников, как Google Trends, собственные ресурсы и ресурсы СМИ-конкурентов. «Используя данные, которые обновляются каждые 15 минут, мы определяем приоритетные материалы для редакторов и SEO-специалистов. Публикации с более высокой оценкой привлекают больше трафика», – рассказывает Матур.
- **Создание контента с использованием искусственного интеллекта.** Редакция экспериментирует с контентом, используя GenAI, применяет ИИ для выполнения рутинных задач, таких как перевод и расшифровка аудио, а также создание метаданных для статей (заголовки, ключевые слова, URL-адреса и т. д.). Весь созданный контент проверяется редакторами для выявления фейков.
- **Интеграция с CMS.** Система интегрирует контент с существующей CMS. «Это важно для того, чтобы созданный с использованием искусственного интеллекта контент был легко доступен в рамках всех стандартных рабочих процессов редакции», – поясняет Матур. – Если контент не соответствует параметрам нашей CMS, она об этом сообщит».

«В дальнейшем мы хотим адаптировать эту систему для рекламы рекомендованного контента. Также мы намерены использовать алгоритм для определения контента, который может стимулировать приобретение подписки», – добавляет Матур.

## Мониторинг и рекомендации

Система HT NewsNet предназначена для мониторинга качества контента и предоставления рекомендаций редакторам. С ее помощью директор по контенту ежедневно отслеживает эффективность материалов, которые публикуются на ресурсах HT Media. Показатели обновляются ежечасно, что позволяет принимать незамедлительные меры. Кроме того, в разделе Author Performance еженедельно и ежемесячно оценивается работа авторов, и они получают полезную обратную связь.

Параметры качества встроены в CMS HT Media, а журналисты получают рекомендации на основе GenAI, которые обновляются ежечасно.

## Продукт, а не алгоритм

«Очень важно понимать, что мы не можем использовать искусственный интеллект во всех аспектах нашей работы», – говорит Матур. – Эти технологии еще недостаточно развиты. Поэтому не стоит тратить время на те инструменты, эффект от которых выглядит сомнительным».

Издателям, которые планируют внедрять в своих редакциях ИИ-инструменты, он советует:

- **Наладить продуктивное взаимодействие между редакцией и разработчиками.** Важно, чтобы журналисты и технические специалисты постоянно общались друг с другом.
- **Думать о продуктах, а не об алгоритмах.** Следует сосредоточиться на конечном результате, который можно получить, используя искусственный интеллект.
- **Постоянно экспериментировать.** Иначе сложно адаптироваться к реалиям динамично развивающейся медиаиндустрии.
- **Быть «венчурным инвестором».** Приоритетное внимание нужно уделять успешным экспериментам, особенно тем, которые могут принести хорошую прибыль.

Неха Гупта, корреспондент WAN-IFRA

# АРГУМЕНТЫ И ФАКТЫ AIF.RU

23 января 1978 г. вышел первый номер «АиФ», а в 1990 г. издание было внесено в Книгу рекордов Гиннеса как самая тиражная еженедельная газета – тогда напечатали более 33 млн экземпляров, а количество читателей составило свыше 100 млн.

Издательский дом сегодня – это и современная мультимедийная платформа, где под одним брендом объединены печатный выпуск, федеральный и десятки региональных сайтов и соцсети.

## НОСИТЕЛИ ВЕЧНЫХ ЦЕННОСТЕЙ



### «АиФ» / AIF.RU

#### АУДИТОРИЯ «АиФ»\*



**63,3%**  
в возрасте 25–54 лет



**73%**  
имеют высокий и средний доход



**4 495 100**  
топ-менеджеры и руководители

#### АУДИТОРИЯ AIF.RU\*



**62,2%**  
в возрасте 25–54 лет



**63,9%**  
имеют высокий и средний доход



**6 527 400**  
топ-менеджеры и руководители

**МАРТ  
2024**

суммарный охват постов в соцсетях «АиФ» превысил

**175 млн  
просмотров**

- Аудитория телеграм-канала «АиФ» за год увеличилась на **40%**
- Аудитория канала «АиФ» в Дзене за год увеличилась на **39%**
- Аудитория паблика ВК «АиФ» за год увеличилась на **24%**
- Аудитория паблика ОК «АиФ» за год увеличилась на **8%**

Суммарное количество подписчиков «АиФ» на всех площадках и социальных сетях, включая тематические проекты «Кухня», «Дача» и «Здоровье», составляет более

**3,5 млн  
человек**

Сайт «Аргументы и факты» AIF.RU входит в топ-10 крупнейших российских СМИ, по данным Liveinternet и Mediascope, а также в рейтинг самых цитируемых федеральных онлайн-СМИ, по данным Медиалогии.

В марте 2024 г. сайт занимает 6-ю строчку рейтинга Liveinternet в категории «Новости и СМИ», а его ежемесячная посещаемость превысила отметку в 54 млн пользователей.

Региональная сеть AIF.RU – 63 в России, 7 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.

Еженедельник «Аргументы и факты» – это федеральное издание № 1, лидер всех печатных изданий в России по аудитории одного номера и полугодовой аудитории с показателем в 21,4 млн человек (по данным Mediascope, NRS-Россия 2024/ I, города 0+, взрослое население 16+).

«АиФ» входит в топ-10 рейтинга цитируемости печатных изданий СМИ, по данным Медиалогии за март 2024 г.

В 2023 г. «АиФ» признан Маркой № 1 в России в номинации «Федеральное издание № 1».

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

16+

Реклама



**Стан 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](http://gipp.ru)