

# World News Publishing Focus

Стратегии и практика  
издательского бизнеса

16+

## В ожидании роста



Основные выводы доклада WAN-IFRA  
«World Press Trends Outlook 2021-2022» – Стр. 10

3 ВЗГЛЯД

Татьяна Иванова:  
в свободном  
плавании

6 ОТРАСЛЬ

Киоски прессы:  
региональный  
дефицит понимания

18 ЦИФРОВЫЕ МЕДИА

The Times of India:  
контент по самой  
лучшей цене

# №1

|                 |        |
|-----------------|--------|
| Тещин язык      | + 28%* |
| Тайны звезд     | + 23%* |
| Женские истории | + 29%* |
| Наша история    | + 26%* |
| На нашей кухне  | + 51%* |

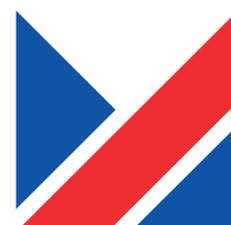
## ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ИМ МЕДИА»

ПО СУММАРНОЙ АУДИТОРИИ  
СРЕДИ ПЕЧАТНЫХ СМИ!

# 7 867 500

ЧИТАТЕЛЕЙ\*\*

\* читателей за год  
\*\* Mediascope: NRS Россия  
Декабрь 2020 – Апрель 2021,  
NRS Россия  
Декабрь 2021 – Апрель 2022.



ИВАНОВ МОНАМС  
МЕДИА

Реклама



# В свободном плавании

Три года назад право издавать газету «Экономика и жизнь» получила редакция. О том, что изменилось в ее работе, как издание пережило пандемию и почему принципиально не предоставляет свой контент бесплатно, нам рассказала главный редактор газеты, заместитель генерального директора по издательской деятельности ООО «Экономикс Медиа» Татьяна Иванова.

## С какими трудностями столкнулись вы и ваша газета во время пандемии?

Столкнулись с теми же трудностями, как и все, но нам в какой-то степени было легче. Потому что у нас газета распространяется по подписке. И в первом полугодии 2020 года мы в доходах особо не потеряли, в отличие от тех издателей, у кого тираж заточен на реализацию в розницу. Потом подписка просела: тренд на снижение тиражей нас, к сожалению, не обходит стороной. А пандемия отчасти его ускорила. Кроме того, от нас ушел рекламодатель. Мы потеряли выручку и компенсировать ее не смогли.

Статистика свидетельствует, что с началом пандемии народ кинулся в интернет (это естественно, люди сидят дома). Но все забывают, что в основном потреблялся контент развлекательного характера. А у нас все-таки издание деловое, профессиональное, и мы в данной ситуации не заметили скачка трафика, динамика была ровная. К тому же мы очень давно решили, что не занимаемся покупкой трафика. У нас есть стабильный небольшой аудиторный прирост, он естественный.

## Насколько уменьшился тираж газеты «Экономика и жизнь» за эти два года?

В долях мы потеряли приблизительно 20% тиража в первый пандемийный год. Во второй год мы потеряли еще 15%. Это для нас существенно.

## Какая при этом у издания аудитория в целом и у печатной версии в частности?

Совокупный объем – где-то 450 тысяч читателей в месяц. При этом аудитория у сайта – примерно 300 тысяч. То есть 150 тысяч – аудитория у газеты. Причем это профессионалы своего дела, люди серьезные, мыслящие. Это действительно осознанное потребление контента, без шума, так скажем. Потому что мы стараемся не хайповать ради трафика. Если нет повода для беспокойства, зачем нагонять волну? Мы не даем острых заголовков на пустом месте для того, чтобы на нас кликнули. Мы, наверное, какие-то особенные в этом плане, потому что относимся с большим уважением к своей аудитории.

## Вы сказали, что во время пандемии от вас ушел рекламодатель. Насколько ощутима для вас эта потеря?

У нас всегда (а я в газете работаю с 1997 года) реклама приносила 10% выручки, все остальное – подписка, то есть это деньги читателя. Конечно, для нас это было ощутимо, но не трагично, как, может, для других издателей. У нас все-таки не рекламная модель, а подписная.

Меня часто спрашивают: а почему вы в розницу не пойдете? Объясню. Потому что когда неподготовленный читатель, у которого нет профессионального экономического образования, возьмет в руки нашу газету, он скажет: «Про что тут? Ничего не поймешь. Какие-то слова неизвестные... Это вот вообще для кого?»

У нас был спор, а нужно ли упрощать тексты и скатываться до того, чтобы и десятиклассник понял, о чем пишет газета. В результате мы пришли к выводу, что это упрощение ведет к профессиональной деградации. Зачем унижать профессионалов, которые нас уже читают? Мы заняли позицию, что мы профессиональное издание. Понятно, что мы стараемся в целях быстрого усвоения материала некоторые фразы стилистически упрощать, исключать повторы и т. д. Но это обычная редакционная работа.

Если мы берем какую-то важную тему для обзора, мы не можем ее дать на полосу. Минимум – разворот. Мы часто готовим циклы статей, чтобы раскрыть тему для нашей аудитории. У нас такая ниша, и мы делаем акцент на аналитике. Нужно иметь огромный штат, чтобы реагировать мгновенно на какие-то новостные события. Мы не можем здесь конкурировать ни с РИА «Новости», ни с ТАСС, ни с Интерфаксом. Да и зачем? Мы как раз за то, чтобы на рынке был баланс: есть те, кто делает новости; есть те, кто делает аналитику; есть те, кто делает развлекательный контент и занимается этим профессионально. И каждый находит свою аудиторию.

Мы стараемся писать новости с небольшой аналитикой, а не просто рассказать, что кто-то чего-то сказал или, какой-то законопроект внесли в Госдуму: «А что там в этом законопроекте? Что



«У нас всегда реклама приносила 10% выручки, все остальное – подписка, то есть это деньги читателя. Конечно,

потерять рекламодателя во время пандемии для нас было ощутимо, но не трагично, как, может, для других издателей. У нас все-таки не рекламная модель, а подписная».

Татьяна Иванова, главный редактор газеты «Экономика и жизнь»

поменяется? Хорошо это или плохо? А почему это происходит и зачем? К какому результату это приведет?» Это ценно для нашей аудитории.

## И такой подход хорошо работает.

Да, с учетом того, что сейчас, к сожалению, очень много поверхностного потребления информации. Большинство людей считает, что, схватившись за верхушки, можно стать хорошим специалистом и профессионалом. Мало кто старается нырнуть. И тут у нас с коллегами все время по этому поводу идут дискуссии: нужно ли предоставлять людям возможность эти верхушки хватать или все-таки давать им больше глубины, чтобы они размышляли? Ведь наша задача – подтолкнуть к размышлению, осмыслению того, что происходит и как это влияет на них и на их предприятия.

У нас, например, есть очень хорошая рубрика – «Управление компанией», где мы рассказываем о лучших практиках в отечественном и зарубежном менеджменте. Мы активно работаем с российскими компаниями, они с удовольствием делятся своими кейсами. У нас, кстати, было очень много пандемийных кейсов, когда компании, в том числе нефтяные, рассказывали, как они решали проблемы со своими вахтовыми работниками и т. д. Это очень интересно, и такая реакция и работа менеджмента заслуживают большого уважения. Мы про это с удовольствием пишем и, конечно, на ус себе наматываем тоже.

Продолжение – стр. 4-5.

World News Publishing Focus

Your Guide to the Changing Media Landscape

## WAN-IFRA Magazine

Генеральный директор: Венсан Пейрен  
Главный редактор: Дин Роупер  
Редакция/дирекция: Брайан Везелинг, Михаэль Шпинер-Юст, Симона Флюкигер, Неха Гупта, Элизабет Шилла  
Тел.: +49.69.240063-0  
E-mail: [info@wan-ifra.org]  
[wan-ifra.org/insights]

## «Стратегия и практика издательского бизнеса. IFRA-ГИПП Magazine»

Учредитель и издатель:  
Союз предприятий печатной индустрии (ГИПП)  
Исполнительный директор СППИ ГИПП:  
Павел Павлович Мирошников  
Главный редактор: Александр Сергеевич Никитушин  
Верстка и препринт: Наталья Войлокова  
Редакция и издатель:  
107078, г. Москва, ул. Новая Басманная, д. 19, стр. 2  
Тел.: +7 (495) 662-66-29  
E-mail: [pr@gipp.ru]

№ 3 (июнь 2022 г.). Выход в свет: 27.06.2022 Обложка: Shutterstock.com

Copyright материалы из России и СНГ: СППИ ГИПП.  
Все права защищены. Copyright 2022 WAN-IFRA CH, Rotfeder-Ring 11, 60327 Frankfurt am Main, Germany

Перепечатка или воспроизведение любого текста, фотографии или графики, содержащихся в печатной версии, либо любого материала, размещенного на сайте wan-ifra.org, без разрешения запрещены. Подписанные материалы не обязательно совпадают с мнением редакции.

Издание зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации средства массовой информации ЭЛ № ФС77-75116 от 19 февраля 2019 года.

Выпуск издания осуществлен при финансовой поддержке Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ.

Распространяется бесплатно. 16+

### Вы не распространяете какую-то часть тиража бесплатно? В бизнес-центрах, например, или на профильных форумах и конференциях?

Мы привозим газету только на те мероприятия, где мы партнеры, когда понимаем, что там будет наша аудитория. А выкладывать газету в бизнес-центре... Когда вы это делаете для рекламодателя и можете ему сказать, что газета распространяется там и там, это понятно. А когда вы это делаете просто так, то для чего? Чтобы ваш бренд узнали? Ну да, узнают они его. И что дальше? Здесь же вопрос конверсии этого контакта.

На специализированных конференциях газету разбирают, и с большим, кстати, удовольствием. Но сказать, что это как-то сильно влияет на подписку, не могу. Мы этих трендов не видим.

Мы всегда обзваниваем своих подписчиков, которые от подписки отказались, и спрашиваем, почему. И, знаете, очень часто в последнее время звучит такой ответ: «Поменялся руководитель, а он ничего не читает». Вот это большая проблема, причем не только для нас. Если бы я была директором руководителя, который считает, что все знает, я бы его уволила. Потому что, когда человек ничего не читает, не узнает ничего нового, он не растет профессионально, а значит, деградирует. А если у тебя такой человек работает, то и твоя компания также будет деградировать вместе с ним. Поэтому я бы обратилась к топ-менеджерам и акционерам, чтобы они очень серьезно задумались над тем, что читают их руководители высшего и среднего звена.

А как они узнают о чем-то новом? Возьмем конференцию. Участие в них может стоить 60, 90, 150 тысяч рублей и более. И сотрудника еще надо в Москву отправить, оплатить ему командировочные. Подписка на нашу газету, а она еженедельно выходит и дает 32 полосы профессионального контента, – 26 тысяч рублей за полгода. Это несопоставимо! При этом при всем на предприятии эту газету может читать финансовый директор, главный бухгалтер, юрист, экономист, сам руководитель. «А он ничего не читает». Для меня это и удивительно, и возмутительно!

### В интернете читают, по всей видимости.

Да, если читают, то, в основном, в интернете. Но в интернете очень много шума. Я сама в силу профессии вынуждена бороздить просторы интернета, потребляя контент. Вы знаете, иногда, когда у тебя нет доступа к справочно-правовой системе, а тебе нужно найти последнюю редакцию какого-либо закона, можно потратить на это уйму времени! Я вот думаю, когда же наш читатель проснется и поймет, что информацию нужно потреблять в проверенных источниках, которые реально отвечают за то, что они опубликовали. Видимо, людям не жаль своего времени. Они не понимают, что это самый ценный ресурс для человека и так праздно им распоряжаются.

### Поскольку в вашей модели реклама – не основной источник доходов, то санкции и уход компаний с рынка на вас не повлияли. Но вас не могли не коснуться выросшие цены на бумагу и полиграфические услуги.

Да, я занимаюсь вопросом стоимости бумаги и в СППИ ГИПП, и как председатель подкомис-

сета по печати Комитета ТПП РФ по предпринимательству в сфере медиакоммуникаций.

Бумажные комбинаты, которые производят газетную бумагу хоть объемы и снижают, но объективно обосновывают это падением тиражей и спроса на данный вид бумаги. Но при этом они говорят, что если вдруг спрос будет больше, то они готовы производить больше, для них это не проблема. Газетная бумага есть. На нее цены меняются, но не так сильно, как на другие сорта бумаги, в частности на мелованную бумагу: во время пандемии цена на газетную бумагу выросла приблизительно на 10%.

Наша типография повысила стоимость печати на 10% с 1 марта, обосновав это ростом курса валют. Мы знаем, что наша полиграфическая отрасль сильно импортозависима: краски импортные, пластины алюминиевые импортные, оборудование импортное, соответственно, запчасти тоже. И они, естественно, зависят от курса, это понятно. Однако сейчас курс снизился и стабилизировался, но прежнюю цену не вернули. Это еще объясняется тем, что, с одной стороны, у нас есть курс Центрального банка, а с другой стороны, курс поставщиков, которые говорят: «А у нас курс 120. И что вы нам сделаете? Вам надо или не надо?»

*Мы делаем контент, который имеет жизненный цикл не день: мы написали консультацию на какой-то вопрос, и, пока законодательство не поменяется, эта консультация актуальна. Надо с уважением относиться к своему труду, поэтому мы наш контент продаем и у нас есть электронная версия за деньги.*

Рост 10% на печать газеты – еще по-божески. Но помимо издания газеты «Экономика и жизнь» и приложений к ней мы еще оказываем услуги допечатной подготовки на аутсорсинге: верстаем книги и периодику для некоторых компаний и издателей, которым дорого держать собственный отдел допечатной подготовки. И вот здесь мы действительно столкнулись со сложностями, потому что у нас, например, есть заказчик, которому мы печатаем журнал на мелованной бумаге. Стоимость бумаги взлетела на 40%. Мелованной бумаги плотностью 90 грамм сейчас в России днем с огнем не сыщешь. Те остатки, которые есть, стоят столько, что журнал становится просто золотым. Так что мы попробовали выпустить журнал на офсетной бумаге. Получилось замечательно: и по весу отлично, и по полиграфии.

### Расскажите о том, как право издавать газету перешло к редакции.

Развитие любой компании – это так или иначе эволюция. Владелец бренда в какой-то момент понял, что газета как продукт, как инвестиция, ему стала не очень интересна. Тут было два пути развития событий: либо продавать, либо отдать в управление редакции. Нам предложили, и мы решили согласиться. Ну, собственно, это ло-

гично: что мы раньше делали, то мы и продолжили делать. Только если до этого мы занимались в основном редакционной политикой и производством контента, то теперь стали заниматься и административными делами как издатель: контрактами, поиском типографий, переговорными процессами и т. д.

### Почувствовали разницу?

Конечно. Изменилась степень ответственности. Одно дело, когда ты просто делаешь контент и тебе за это платят. И совершенно другое дело, когда ты сам управляешь финансами и понимаешь, что приносит деньги, а что нет. Мы начали понимать это, анализировать и постепенно менять: от чего-то отказываться, что-то усиливать. И у нас этот процесс сейчас длится.

Мы со второго полугодия 2019 года в свободном плавании, так что пандемия нас застала в самом его начале. Нам пришлось очень тяжело, потому что ни грантов, ни кредитов мы от государства не получаем.

### Почему?

Мы попытались получить кредит под 2%, безвозвратный в случае удержания штата, который давали нам как представителям пострадавшей отрасли во время пандемии. Нам утвердили небольшую субсидию, исходя из количества людей (у нас совсем небольшой штат сотрудников), подали документы на кредит, но Сбербанк по какой-то причине нам его не выдал.

Я всегда говорю: нет худа без добра. Нужно учиться работать в тех условиях, в которых ты находишься, с тем оборотным капиталом, который у тебя есть. Можно закредитоваться и потом не отдать. Это очень большой риск, поэтому мы стараемся жить на то, что мы заработали. Ведем очень консервативную финансовую политику.

### Вы внедрили удаленную модель работы редакции задолго до пандемии. Как к этому пришли?

Действительно, на удаленной работе мы уже девять лет. Произошло это так. Как я вам уже сказала, у нас есть замечательная рубрика «Управление компанией», и в ней мы очень часто писали об автоматизации управления предприятием, к каким эффектам это приводит.

Рассказывая об этом, так или иначе задумываешься, а что можно сделать в редакции, а как можно автоматизировать наши процессы. Мы стали искать решения и в 2008 году внедрили редакционно-издательскую систему.

Мы очень долго выбирали продукт, который будем внедрять. Мы ездили в «Коммерсантъ», у них была редакционно-издательская система, которую разработал их IT-департамент. Мы ездили в «Ведомости», смотрели как у них работает K4 на Adobe. К нам шведы приезжали с презентацией своей программы. В результате мы выбрали Atex Prestige, английское решение. Это очень простая для пользователя программа. Выбирали мы ее именно по этой причине. И если сейчас зайти в редакцию и спросить сотрудников, сколько лет мы работаем в редакционно-издательской системе, мне кажется, они все скажут, что она всегда была. И для меня, как для руководителя, который занимался внедрением этого продукта, это самый лучший комплимент.



*«Нужно учиться работать в тех условиях, в которых ты находишься, с тем оборотным капиталом, который у тебя есть. Можно закредитоваться и потом не отдать. Это очень большой риск, поэтому мы стараемся жить на то, что мы заработали. Ведем очень консервативную финансовую политику».*

**Татьяна Иванова,**  
главный редактор газеты «Экономика и жизнь»

Так вот, когда мы автоматизировали редакционные процессы, ко мне стали приходиться сотрудники и говорить: «А можно я в пятницу не приду, дома поработаю?» И вот тут я поняла, что люди, собственно говоря, созрели для удаленной работы. И мы сформировали тестовую группу из трех человек, отправив ее на удаленку. А потом сели с их руководителями и обобщили полученный опыт. И исходя из этого у нас родились регламенты работы в удаленном формате: что, кто, когда и как должен делать. И выявили риски.

Во-первых, это риски психологические. Когда человек приходит с работы, то надевает тапочки, переодевается в домашнюю одежду – он расслабляется. А когда он все время в тапочках и дома, то есть в расслабленном состоянии, сосредоточиться сложно, то есть психологически собраться на работу очень трудно. И есть люди, которые реально не могут работать дома. Они не могут заставить себя сосредоточиться: слишком много раздражающих факторов (холодильник, телевизор и т. д.). Для таких людей у нас есть офис. В нем стоит четыре компьютера. И если человек не может работать дома, скажем, по семейным обстоятельствам, или у него отключили электричество надолго, и он не может уйти со своим ноутбуком в кафе, где есть Wi-Fi, тогда он едет в офис и работает в офисе. Но такое очень редко случается.

В плане дисциплины удаленной работы мы действуем достаточно жестко: есть регламент, и если ты его не соблюдаешь, то собираешься и едешь в офис. И никаких разговоров в данной ситуации быть не может. Это очень здорово стабилизировало психологическую обстановку в коллективе.

Во-вторых, это риски технические. Это как раз, когда отключается интернет, например. Мы прописали в каком случае этот простой возникает по вине работодателя, а в каком – по вине работника.

И, наконец, организационные риски. Мы все это прописали. Сделали присутственные дни: для редакции, например, – это подписание газеты в печать, для технических служб – вторник, и т. д. Так или иначе, встречаться надо.

А вот когда случилась пандемия, еще до объявления локдауна, в целях защиты персонала (а у нас несколько сотрудников в группе риска, старше 60) мы перевели редакцию полностью на удаленную систему и стали подписывать полосы уже с помощью нашего внутрикорпоративного чата.

### Сколько человек работает в вашей редакции?

У нас 18 человек в штате. И пять человек вне штата. В общей сложности 23 человека.

Благодаря редакционно-издательской системе мы оптимизировали службу допечатной подготовки. Раньше в ней работало 15 человек, а сейчас – пять. Сейчас цикл с момента сдачи материала до подписания полосы в печать – полтора часа. А было два с половиной дня.

Более того, эти пять человек еще успевают работать на других проектах. У нас, как я упомянула, еще много проектов. Мы делаем одну корпоративную газету, ежемесячный журнал, раз в полгода верстаем журнал для одного научного объединения, и, помимо этого, еще три научных журнала раз в квартал. Иногда берем в работу книги. И это делают вот эти пять человек. То есть вы понимаете, какая у них производительность.

### 23 человека – это, по-вашему, оптимальное количество сотрудников для издания газеты и других проектов?

Вы знаете, нам бы хотелось иметь больше сотрудников. Для того, чтобы было больше возможностей реализовывать какие-то интересные проекты. Потому что сейчас, с теми ресурсами, которые у нас есть, мы, конечно, ограничены в этом. Понятно, что если бы у нас было больше денег, мы штат стали бы наращивать. Сегодня мы в такой ситуации, что уже дальше не можем оптимизировать расходы: сократить никого нельзя, зарплаты урезать нельзя. Иначе ты уже не сможешь выполнять те обязательства, которые на себя взял.

У нас подписная модель, что, с одной стороны, хорошо, а с другой стороны, мы связаны обязательствами с Почтой России. Вот бумага подорожала, а пересмотреть стоимость мы уже не можем, потому что у нас есть подписчики, которые оформили подписку по годовым индексам. И получается, что мы теряем прибыль и начинаем работать в ноль или с убытком.

### Текучки кадров нет? У вас устоявшийся коллектив?

Сейчас очень устоявшийся коллектив. В пандемию у нас уволилось всего два человека. Они ушли сами, мы никого не сокращали.

### На вашем сайте материалы газеты и приложений «ЭЖ-Бухгалтер» и «ЭЖ-Юрист», за исключением пяти бесплатных статей в месяц, закрыты пэйволом. Почему?

Моя позиция в этом вопросе жесткая. Мы делаем контент, который имеет жизненный цикл на день: мы написали консультацию на какой-то вопрос, и, пока законодательство не поменяется, эта консультация актуальна. Надо с уважением относиться к своему труду, поэтому мы наш контент продаем и у нас есть электронная версия за деньги. И сегодня пропорция по доходам такая: 50% дохода от читателей дает бумага и 50% дает онлайн-версия.

Наш сайт раскручивается, может быть, не так быстро, как нам хотелось. Мы понимаем, что, если сейчас откроем весь контент, у нас будет взлет трафика. Но вопрос: а что нам этот трафик даст с точки зрения денег? Приучить людей потреблять качественный контент за деньги – я считаю, это очень важная миссия всех наших издателей. Я не согласна с позицией: «Они не будут платить деньги». Несколько лет назад так говорили про фильмы. А теперь мы с вами видим, что те, кто хотят потреблять видеоконтент, совершенно спокойно платят за подписку Netflix, IVI, Okko, неважно – каждый выбирает себе по вкусу платформу, ассортимент огромный. Люди подписываются, ежемесячно платят за подписку и потребляют этот контент. А почему за другой контент, на создание которого тоже был потрачен труд, не нужно платить? Я считаю, что это обесценивание труда.

Кстати, мы полтора месяца назад выкупили сайт у владельца. Сейчас идет процедура перерегистрации электронного СМИ. Также мы купили еще лицензии на контент, который хранится на сайте с 2008 года. Мы приобрели неисключительную лицензию, но без ограничения сроков владения.

### Почему решились на этот шаг?

Когда мы ушли в свободное плавание, у нас не было каких-то собственных активов. Ты, грубо говоря, вкладываешься в продукт, но он тебе не принадлежит. А вот теперь у нас появился первый нематериальный актив в виде сайта. И мы можем контент переупаковывать. Собственно, на основе переупаковки мы хотим попробовать запустить новый проект. Это будет чисто онлайн-продукт, без печати. Но в деталях о нем говорить пока рано. Мы ищем новую бизнес-модель для продукта.

### А как вы работаете с социальными сетями?

С социальными сетями мы работаем не так, как работают другие. Мы в них деньги не инвестируем. Мы просто размещаем посты об актуальных материалах, которые, по нашему мнению, могут заинтересовать аудиторию. Ничего другого мы не делаем. Я смотрю на некоторых коллег, и мне искренне жаль их труда и инвестиций в соцсети, особенно в те, которые оказались под запретом – таково решение, и с этим ничего сделать нельзя. Я больше чем уверена, что большинство из них не отбило эти деньги, скорее всего, они понесли убытки.

У нас нет инвестора, который бы финансировал наши проекты. А поскольку наши ресурсы ограничены, мы очень аккуратно ими распоряжаемся. Мы внимательно следим за эффективностью и за рентабельностью. Нам нужно понимать: если мы что-то потратим, то заработаем ли на этом или нет. Поэтому мы очень осторожны.

**Александр Никитушин**

# Дефицит понимания

Во многих регионах местными властями начали активно разрабатываться различные меры по укреплению экономики киосковой розницы и улучшению условий работы НТО «Печать». Однако далеко не все региональные власти демонстрируют понимание значения и роли киосков прессы в предоставлении населению доступа к качественной и проверенной информации.

Поручение Президента России Владимира Путина от 25 сентября 2019 года о поддержке киосков и павильонов прессы дало большой импульс работе по укреплению системы распространения печатной продукции в субъектах РФ. По итогам ежегодного мониторинга Союза предприятий печатной индустрии (ГИПП) обеспеченности сограждан нестационарными торговыми объектами по продаже печатной продукции в 2021 году в 22 субъектах было отмечено увеличение количества НТО «Печать».

При этом, согласно официальным данным, поступившим в СППИ ГИПП от региональных властей, в 2021 году в 25 регионах количество НТО данной специализации осталось на уровне предыдущего года, тогда как в 37 субъектах наметилась явная тенденция к их сокращению.

Более чем на 50 торговых объектов сократилась система распространения прессы Санкт-Петербурга, Челябинской и Омской областей, бо-

*Согласно официальным данным, поступившим в СППИ ГИПП от региональных властей, в 2021 году в 25 регионах количество НТО «Печать» осталось на уровне предыдущего года, тогда как в 37 субъектах наметилась явная тенденция к их сокращению.*

лее чем на 100 объектов сокращение отмечалось в Ростовской, Тамбовской областях и в Москве. Отдельно стоит отметить регионы, где киоски были полностью ликвидированы: это Магаданская область и Республика Ингушетия. Таким образом, по данным мониторинга, в 2021 году в 48 субъектах РФ обеспеченность населения киосками прессы составила менее одного объекта на 10 000 жителей, что свидетельствует о их несоответствии федеральному нормативу, установленному постановлением Правительства Российской Федерации № 291 от 09.04.2016 г. (в редакции постановлений № 885 от 06.09.2016 г., № 777 от 29.06.2017 г.).

## Нерентабельные локации

Сокращение объектов нестационарной торговли прессой может являться следствием разных причин. Зачастую местными чиновниками принима-



На рентабельности киосковых сетей отрицательно сказывается жестко регламентированный ассортиментный перечень реализуемых в НТО «Печать» товаров и услуг.

ются решения, которые затрудняют или делают нерентабельным распространение газет и журналов в НТО «Печать». Ярким примером могут служить ситуации, когда региональные власти допускают существенные недоработки при составлении схем размещения нестационарных торговых объектов. Часто дислокация киосков на схеме размещения НТО составляется без учета возможной рентабельности и спроса населения на прессу, из-за чего распространители печатной продукции порой остаются без прибыльных локаций.

Например, подобная ситуация возникла в Новосибирске, где в связи с окончанием сроков действия договоров аренды Комиссией по вопросам демонтажа НТО было принято решение о сносе части торговых объектов по продаже печатной продукции с отказом в перезаключении договоров по данным локациям, и мотивировано это было необходимостью решения задач по благоустройству. Помимо фактического исключения киосков из схемы размещения городской администрацией не было предоставлено компенсационных мест для предпринимателей, реализующих прессу в подлежащих демонтажу торговых объектах. Сложившуюся ситуацию удалось разрешить благодаря своевременному обращению СППИ

ГИПП к руководству области. В противном случае действия городских властей могли бы не только привести к серьезным убыткам для работающих в Новосибирске операторов рынка, но и представляли угрозу самому факту существования НТО «Печать».

Похожая ситуация сложилась и в Оренбурге, где городская администрация потребовала от распространителей прессы освободить земельные участки от нестационарных торговых объектов в связи с реализацией целевых проектов по благоустройству. Несмотря на то, что местная администрация предоставила предпринимателям альтернативные локации для установки торговых объектов, такое решение едва ли оказалось приемлемым для распространителей прессы: новые локации представляли собой места с крайне низкой проходимостью.

СППИ ГИПП отмечает, что смена рентабельных, пользующихся покупательским спросом мест на новые нерентабельные локации с низким спросом на прессу может привести к значительному ухудшению экономики киосковых сетей по распространению печатной продукции или их закрытию.

## Неподъемная аренда

Также распространенной практикой является необоснованное увеличение арендной ставки или цены договора на право торговли в НТО.

В 2021 году подобная практика отмечалась в Челябинской области и Республике Башкортостан.

Так, цена за аренду квадратного метра земли под НТО в Челябинске выросла в 5,5 раза – с 1037 рублей за один квадратный метр до 5475 рублей. В Уфе, столице Республики Башкортостан, арендная плата поднялась еще выше: составляя изначально около 5000 рублей, к лету 2021 года данная сумма менялась, достигая от 9000 до 12 000 рублей в отдельных точках.

Руководство Челябинской области, согласившись с тем, что подобные расценки являются неподъемными для низкорентабельной торговли прессой, пошло навстречу предпринимателям, признало действующие меры по поддержке НТО неэффективными и выдвинуло предложение создать рабочую группу для проработки возможно-



Цена за аренду квадратного метра земли под НТО в Челябинске выросла в 5,5 раза – с 1037 рублей за один квадратный метр до 5475 рублей.

*Сокращение объектов нестационарной торговли прессой может являться следствием разных причин. Зачастую местными чиновниками принимаются решения, которые затрудняют или делают нерентабельным распространение газет и журналов в НТО «Печать».*

сти снижения базовых ставок или введения понижающих коэффициентов для реализации печатной продукции.

На этом фоне позиция городских властей Уфы представляется менее перспективной: по заявлению местного муниципального унитарного предприятия «Уфа-Печать», контролирующего деятельность НТО, рост арендной ставки составляет не более 15%, несмотря на то, что по оценке независимых экспертов минимальный прирост цены на аренду торгового объекта в городе составил 70%.

#### **Ограничения и запреты**

На рентабельности киосковых сетей отрицательно сказывается жестко регламентированный ассортиментный перечень реализуемых в НТО «Печать» товаров и услуг. По данным мониторинга СППИ ГИПП, значительные ограничения ассортимента в НТО «Печать» на конец 2021 года имеются в 50 субъектах РФ. Нередко ограничение ассортимента становится дополнительным фактором, значительно ослабляющим экономику киосков прессы, что при прочих неблагоприятных условиях может привести к сокращению числа торговых точек и, как следствие, к ликвидации сети нестационарной торговли в регионе. Например, данная проблема наблюдается в Московской, Иркутской об-



**В 2020 году в Санкт-Петербурге действовало 765 торговых точек по продаже печатной продукции. По итогам 2021 года их количество сократилось до 702 объектов.**

так и во введение косвенных ограничений, которые в своей совокупности могут создавать по сути запретительный эффект. Как правило, данная проблема выражается в установлении необоснованных требований к характеристикам НТО (габаритам, материалам и т. д.) или в бюрократизированности процесса утверждения локации киоска, как это происходит в Белгородской области, где отмечается сложная процедура согласования плана размещения с расположением электросетей.

Как показывает практика, вышестоящие инстанции на федеральном уровне не находят оснований для отмены запретительных решений региональных властей по размещению НТО «Печать» на придомовых территориях, поэтому решение данных вопросов остается в компетенции местных

выгодный для себя товар – фастфуд, фрукты, овощи и др. Так, в 2021 году нарушения были выявлены почти в трети из 207 объектов, проверенных властями Санкт-Петербурга. Несмотря на то, что за прошедший год городом в одностороннем порядке было расторгнуто 50 договоров на размещение НТО из-за постоянных нарушений, количество поступающих жалоб о перепрофилировании киосков прессы многократно превышает это число. Сложившаяся ситуация свидетельствует о низкой эффективности мер, предпринимаемых городскими властями, поскольку процесс выявления факта нарушения с последующим расторжением договора может занимать несколько месяцев, в то время как сами недобросовестные предприниматели нередко снова подают заявки на те же места.

Вместе с тем, киосков и павильонов с прессой в Санкт-Петербурге становится все меньше: в 2020 году по результатам мониторинга в городе действовало 765 торговых точек по продаже печатной продукции, что обеспечивало нахождение Санкт-Петербурга в десятке регионов с наилучшей обеспеченностью НТО «Печать». По итогам же 2021 года их количество сократилось до 702 объектов.

Представленные трудности во взаимодействии местных властей с операторами рынка нестационарной торговли печатной продукцией являются лишь частью всех проблем, с которыми сталкиваются распространители газет и журналов в субъектах РФ. В силу низкой рентабельности данного бизнеса предприниматели, реализующие прессу в НТО, больше других подвержены негативным тенденциям на рынке и влиянию разного рода внешних факторов, ухудшающих их экономику.

Главным условием для развития киосков прессы является понимание региональными властями того, что газетные киоски прежде всего выполняют важную социальную роль. Являясь для большого числа граждан самым привычным каналом распространения печатной продукции, киоски прессы предоставляют населению широкий доступ к качественному печатному слову, что делает их сохранение одним из важнейших факторов обеспечения информационной безопасности всей страны.

*Главным условием для развития киосков прессы является понимание региональными властями того, что газетные киоски прежде всего выполняют важную социальную роль. Являясь для большого числа граждан самым привычным каналом распространения печатной продукции, киоски прессы предоставляют населению широкий доступ к качественному печатному слову, что делает их сохранение одним из важнейших факторов обеспечения информационной безопасности всей страны.*

ластях. Российский и зарубежный опыт свидетельствуют о том, что свобода самостоятельного формирования продавцами перечня товаров и услуг позволяет в значительной степени укрепить экономику киосковой сети и максимально удовлетворить потребности местного населения в товарах импульсного спроса и необходимых услугах.

Касаясь проблемы косвенных запретительных мер в сфере НТО, необходимо отметить сложное положение киосков и павильонов прессы, расположенных на придомовых территориях. По требованию федеральных властей на местном законодательном уровне должны быть исключены все запреты на размещение НТО на придомовых территориях. Однако такая практика продолжает свое существование, выливаясь порой как в официальный запрет (г. Саранск, Республика Мордовия; г. Гурьевск, Калининградская область, и др.),

органов исполнительной власти. Вместе с тем ограничение использования придомовых территорий для размещения НТО под видом заботы о благоустройстве создает серьезные трудности в обеспечении населения периодической печатью в шаговой доступности от места проживания.

#### **Фастфуд вместо газет**

Еще одна немаловажная проблема, с которой сталкиваются распространители печатной продукции в регионах, – нецелевое использование нестационарного торгового объекта, предназначенного для реализации печатной продукции.

Данная проблема остро стоит в Санкт-Петербурге, где местными властями ведется постоянная борьба с предпринимателями, которые на льготных условиях аренды получают землю под газетные киоски, а затем меняют прессу на более

# Тот самый «Костер»

«У «Костра» есть будущее как у журнала, ведущего диалог с современным ребенком, как у издания для семейного чтения и как у площадки для самовыражения юных творцов», – убежден главный редактор издания Николай Харлампиев, с которым мы побеседовали о том, насколько трудно печатному детскому СМИ работать на медиарынке сегодня и удерживать свою аудиторию.

**В прошлом году журнал «Костер» отпраздновал 85-летие. Каким вы видите будущее вашего издания? Что осложняет вашу работу больше всего?**

Прежде всего, огорчает отсутствие эффективной рекламы нашего издания. Постоянно при встрече с самыми разными людьми слышишь удивленные и радостные возгласы: «Как?! Тот самый «Костер»? Он еще выходит?!» Затрудняют нашу жизнь и высокие цены на услуги полиграфии и подписных агентств. Очень мешает продвижению и востребованности журнала наше более чем скромное присутствие в социальных сетях, недостаток у редакции навыков, опыта и активности в этой области.



*«Журнал будет существовать во всех возможных форматах, станет более интерактивным, динамичным,*

*актуальным. Но останется верен своему кредо – воспитывать читающее поколение».*

**Николай Харлампиев,**  
главный редактор журнала «Костер»

Уверен, что у «Костра» есть будущее как у журнала, ведущего диалог с современным ребенком, как у издания для семейного чтения, как у литературной лаборатории, как у площадки для самовыражения и раскрытия способностей юных творцов и как у издания, отвечающего широкому спектру интересов ребят.

**Во время пандемии проблем прибавилось?**

Пандемия, безусловно, сказалась на нашей работе, но отразилась двояко. Прежде всего, конечно, отрицательно: лишила нас непосредственного общения с читателями, разлучила с ними на почти два года. Редакция – этой традиции десятки лет – постоянно встречалась с ребятами в школах, библиотеках, в учреждениях дополнительного образования, на Санкт-Петербургском международном книжном салоне, в рамках программ Недели детской книги, на других мероприятиях, связанных с детским чтением в Петербурге и Ленинградской области. Этого нам очень не



Журнал «Костер» издается с 1936 года. Сегодня его тираж не превышает 4000 экземпляров при периодичности 10 номеров в год.

хватало. Эти встречи были живой связью с читателями, источником отзывов, советов, критики, а порой самых невероятных предложений. Кроме того, это общение часто становилось каналом получения материалов для наших рубрик детского творчества, помогало открыть новых перспективных юных авторов. Одним словом, пандемия нанесла ощутимый ущерб нашей работе, стала для нас настоящим испытанием.

Но, с другой стороны, в этих обстоятельствах мы начали реализовывать то, что давно собирались делать, – записывать короткие видеоролики с обзорами новых номеров журнала, беседы с нашими авторами и художниками, рассказывать, к примеру, о нашей экологической экспедиции «Живая вода», об интересных событиях в жизни журнала. Мы стали активнее принимать участие в онлайн-общении с читателями на площадках детских библиотек, школ и редакции, общаться в этом формате с детскими литературными и журналистскими студиями, включились в проект «Книжный маяк», стали чаще принимать участие в пресс-конференциях, круглых столах и семинарах на интересующие нас темы. Для нашей редакции (боюсь, не самой продвинутой в сфере IT-технологий) это стало важной позитивной составляющей специфики работы в период пандемии. Так что негативное влияние коронавируса отчасти оказалось уравновешенным новым полезным и важным опытом.

Принципиально новых проблем и трудностей за последние два года у нас, пожалуй, не возникало. Как и многие годы, главная трудность, как это ни банально, – хроническая финансовая недостаточность. С остальными проблемами более или менее справляться удавалось.

**За последние месяцы столкнулась ли типография, в которой вы печтаетесь, с нехваткой бумаги, красок, комплектующих? Увеличились ли расходы на печать журнала «Костер»?**

Наша типография «ПрофПринт» (одна из старейших в Петербурге), с которой мы сотрудничаем многие годы, как, наверное, большинство полиграфических предприятий страны, испытала (и продолжает испытывать) все упомянутые вами проблемы. Хотя ситуация постепенно налаживается и теряет остроту, подскочившие цены пока не снижаются.

Увеличение расходов на печать «Костра», в связи с известными событиями, подскочило в среднем на

20%, и это при том, что нам пришлось перейти на бумагу подешевле, меньшей плотности.

**В этом году СППИ ГИПП в восьмой раз проводит Всероссийский конкурс детских СМИ и фестиваль «Волшебное слово». Насколько, на ваш взгляд, они важны и полезны для детских изданий и для журнала «Костер» в частности?**

Они, безусловно, важны и чрезвычайно полезны абсолютно для всех детских СМИ, даже для тех, кто по каким-то причинам не смог принять в этих проектах участие. Восхищаюсь искренним и деятельным стремлением организаторов помочь детским изданиям выжить, познакомить их с возможностями получения государственной поддержки, приобщить их к опыту самых креативных и успешных коллег. Организаторы обсуждаемых проектов готовы едва ли не в круглосуточном режиме оказывать содействие в решении самых разных проблем, щедро делиться знаниями, советами, энергией, душевным теплом.

В биографии «Костра» участие в конкурсе и фестивале «Волшебное слово» – очень важная страница. Признание в 2021 году нашего журнала лучшим детским изданием России в своей категории стало для всех, кто связан с «Костром», огромным радостным событием, чрезвычайно важной поддержкой, очень помогло и в решении ряда практических вопросов.

**Как вы относитесь к созданию нового общероссийского движения детей и молодежи, аналога пионери?**

Мне нравится идея создания этого всеохватного движения, которое объединит и консолидирует самые разнородные детские и молодежные организации, объединения, союзы и движения. Принципиально важно, что в новом движении все будет основано исключительно на добровольных началах. Не менее важно и то, что движению, организациям обещана реальная поддержка. Сегодняшняя разобщенность и не всегда добросовестное соперничество разных детских и молодежных движений и объединений наносят ощутимый ущерб важнейшему делу воспитания поколения думающих и чувствующих юных – будущих взрослых, которые сумели еще в детстве обрести гражданскую позицию и любовь к своей стране, стать интересными и созидательно мыслящими личностями.

**Александр Никитушин, фото из архива журнала «Костер»**

# Творцы и менеджеры

**Цифровая трансформация – тема номер один для всех СМИ без исключения. Тому, как этот процесс проходит в детских изданиях, была посвящена конференция, которую провел Союз предприятий печатной индустрии (ГИПП) при поддержке Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.**

Проникновение цифры во все сферы жизни, заставляют издателей подстраиваться под новые реалии, предлагая читателям мультиплатформенность для получения информации. Однако в детском дошкольном и младшем школьном сегменте бумажные СМИ все еще играют ключевую роль. Родители не собираются отказываться от традиционных газет и журналов для детей как от наиболее достоверного, физиологичного, безопасного, проверенного временем источника информации, помогающего развитию и воспитанию ребенка в соответствии с его возрастом.

Именно дошкольники и младшие школьники – это та аудитория, которую очень важно приучить к чтению вообще и к чтению детской периодики в частности. Объединение усилий родителей, издателей, педагогов, библиотекарей для популяризации детского чтения – актуальная задача сегодняшнего дня.

Об этом говорили на конференции «Трансформация детских печатных СМИ в XXI веке: от прессы к мультипликации. Новые технологии, новые вызовы, новые перспективы», которая прошла 25 мая в конгресс-центре отеля «Измайлово». Участники обсудили состояние и тренды развития детской периодики в России, использование новых технологий взаимодействия издателей и читателей детских СМИ, а также вопросы поддержки в нашей стране детского чтения и детских и юношеских изданий.

## Клубы по интересам

«Контент СМИ XXI века завтрашнего дня: развитие детских периодических изданий на базе внедрения новых технологий» – с таким докладом выступила Елена Шитикова, главный редактор издательства «Планета». Она отметила, что сегодня издатель –



*«Сегодня издатель – одновременно и творец, и менеджер. Ему нужно учиться находить компромисс*

*между этими видами деятельности, не замыкаться внутри своих журналов или газет, а двигаться по всем направлениям, вести детей в офлайн».*

**Елена Шитикова,**  
главный редактор издательства «Планета»

это одновременно и творец, и менеджер, и нужно учиться находить компромисс между этими видами деятельности. Она посоветовала издателям не замыкаться внутри своих журналов или газет, а двигаться по всем направлениям, «вести детей в офлайн». Надо встречаться с детьми и родителями, создавать клубы по интересам, идти в кружки, студии, активно взаимодействовать с их руководителями, проводить мастер-классы. Редакции должны стать центрами этих активностей, и это обязательно увеличит аудиторию изданий.

Марина Танцырева, главный редактор журнала «Чердобряк» и детского детективного вестника «Агентство «Филчер», поделилась своими мыслями о том, что такое качественное детское СМИ. По ее мнению, у детской прессы два серьезных конкурента: интернет и хорошие детские книги. Интернет учит динамичности и новизне, поэтому детская пресса постоянно должна меняться. Хороший журнал всегда развивается, ведет поиск новых авторов и сохраняет бережное отношение к читателям.

Регина-Мария Похорская, заместитель главного редактора федеральных изданий «СТОП-газета» и «Добрая Дорога Детства» в докладе «Цифровая трансформация детских изданий: каким будет рынок, производство и дистрибуция контента» отметила, что развитие цифровых технологий существенно снижает объем продаж печатных изданий.

Кроме этого есть запрос на экологию. Не обязательно отказываться от печати, но переход на цифру для печатных изданий неизбежен. На этом пути основными проблемами она считает консерватизм, систему принятия решений и внутреннюю конкуренцию. Кроме того, из-за увеличения количества информации растет дефицит внимания у читателей.

## Библиотеки и мультфильмы

Татьяна Жукова, президент Ассоциации школьных библиотекарей русского мира (РШБА), главный редактор журналов «Школьная библиотека», «Читайка», в докладе «Консолидация детских СМИ по продвижению друг друга и взаимодействию с детскими и школьными библиотеками» рассказала о совместном проекте РШБА и СППИ ГИПП. На специальной вклейке отраслевой журнал «Школьная библиотека» познакомит библиотекарей с детской прессой – изданиями, которые в разные годы удостоивались дипломов победителей Всероссийского конкурса детских СМИ «Волшебное слово». Татьяна отметила, что рано сбрасывать со счетов печатные детские издания. И надо понимать, что электронные издания – это более сложная работа мозга и что с экрана хорошо читают только те, кто хорошо читал печатные издания.

Алексей Ходорыч, директор по детским проектам издательства «Открытые системы» (издания для детей «Классный журнал», «ПониМашка», анимационная студия «Пониматика»), выступил с докладом «Детская периодика 2022: актуальное положение и новые вызовы для индустрии». Он рассказал собравшимся о работе своего издательства, отметив, что это не только выпуск уже полюбившихся печатных изданий, но и, например, успешное развитие проекта анимированных видео «Литературная одиссея», который помогает школьникам по-другому взглянуть на классические литературные произведения и на их авторов. Одновременно развивающие мультфильмы с ПониМашкой привлекают внимание к одноименному журналу.

## Увлеченные медиа

Елена Талалаева, главный редактор журнала «Большая переменка» (Белгород) привезла с собой не только журналы и книги издательства, но и развивающие настольные игры для детей, в очередной раз проиллюстрировав основную тему конференции: детские издательства – это не только печатные СМИ.

Завершила конференцию директор Института издательского дела и журналистики Московского политехнического университета Екатерина Хохлогорская, которая рассказала, что многие школьники увлечены сегодня медиа. И это увлечение активно поддерживается Правительством Москвы: успешно реализуется проект «Медиакласс в московской школе», в котором принимают участие ведущие московские вузы, в числе которых и Московский Политех, и 155 столичных школ. Также она дала согласие войти в состав жюри VIII Всероссийского конкурса детских СМИ «Волшебное слово».

СППИ ГИПП благодарит за помощь в подготовке и участие в конференции своих партнеров: ООО «Медиагруппа «Журналист» и Институт издательского дела и журналистики Московского Политеха.



**Марина Танцырева,**  
главный редактор  
журнала «Чердобряк»  
и детского  
детективного вестника  
«Агентство «Филчер»,  
поделилась своими  
мыслями о том, что  
такое качественное  
детское СМИ.

# В ожидании роста

**Опубликованный в мае ежегодный доклад WAN-IFRA «World Press Trends Outlook» показывает, что издатели уверены в том, что справятся с продолжающимся кризисом, связанным с коронавирусом, и что некоторые из их решений, принятых во время пандемии, начинают приносить дивиденды.**

Издатели по-прежнему вынуждены переживать серьезные потрясения и прибегать к значительным преобразованиям, несмотря на признаки оживления на глобальных рекламных рынках и выработке новых стратегий получения дохода от читателей.

Как и в предыдущие годы, отчет «World Press Trends Outlook» основан на онлайн-опросе, проведенном среди лидеров отрасли. Осенью 2021 года в нем приняли участие, поделившись своими идеями и опытом работы, 162 руководителя СМИ из 58 стран.

Кроме того, WAN-IFRA сотрудничает с PricewaterhouseCoopers (PwC) и ZenithOptimedia по анализу ключевых показателей эффективности (доход, тираж и расходы на рекламу). А для получения дополнительной информации об аудитории ассоциация работает со специалистами по аналитике Chartbeat. Вот пять основных выводов нового исследования:

## 1. Отрасль уверена в своем будущем

Руководители новостных изданий настроены решительно оптимистично в отношении перспектив своих компаний. Более 80% участников опроса указали, что они с оптимизмом смотрят на ближайший год. Их количество лишь незначительно снизилось (на 3%), когда респондентов попросили оценить перспективы своего бизнеса на ближайшие три года.

Хотя издатели в большинстве своем настроены позитивно, стоит отметить, что в некоторых регионах они более сдержаны в своих оценках. Так, респонденты из развитых стран, как правило, более оптимистичны: 87% представителей медиакомпаний, работающих на развитых рынках, положи-

тельно оценивают следующие 12 месяцев, а оптимистов из развивающихся стран всего 76,5%.

## 2. Преобразования идут полным ходом

Одна из причин такого оптимизма – уверенность респондентов в шагах, которые предпринимают их компании, связанные с цифровой трансформацией: почти половина говорит, что они либо продвинуты, либо очень продвинуты в данной сфере; и только 10,9% считают, что они отстают здесь от своих коллег.

Однако 40% опрошенных указали, что цифровая трансформация у них еще только «зарождается», а также признали, что, несмотря на достигнутый прогресс, эти усилия далеки от завершения.

Картина становится еще более детальной, когда становится понятно, что те, кто заявляет об успешной цифровизации, – из развитых стран. Респонденты из развивающихся стран сообщают о несколько меньшем прогрессе в этом направлении.

стабильно растут у всех в течение последних 12 месяцев.

В то время как доходы от печатной продукции продолжают постепенно снижаться, реклама в печатных изданиях и их тираж вместе взятые по-прежнему приносят более половины общего дохода респондентов. Нерекламные доходы и доходы от читательской аудитории выросли на 4,7% в прошлом году, составив сейчас 13,2%.

Что касается следующих 12 месяцев, издатели ожидают, что почти половина (46,8%) их доходов будет приходиться на доходы от рекламы – возможно, благодаря рекордному отскоку, который, по прогнозам, рынок рекламы увидит в 2022 году.

## 4. Работа с данными перспективнее печати

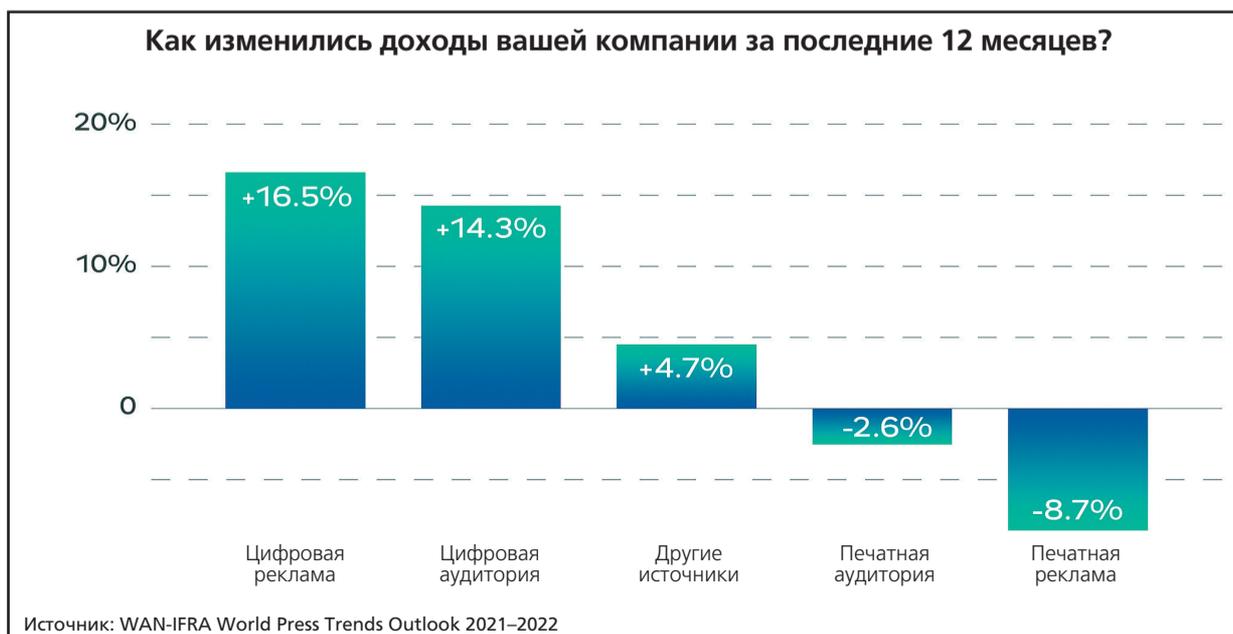
Что касается инвестиций, то респонденты назвали аналитику данных и разработку новых продуктов наиболее важными областями для инвестирования (в эти направления собираются



## 3. Digital – самый быстрорастущий источник доходов

Большинство опрошенных руководителей СМИ ожидают, что их бизнес будет расти в 2022 году: работающие на развивающихся рынках предполагают, что их доходы вырастут на 19,1%, а работающие на развитых рынках ждут роста на 12,1%. Такие прогнозы аргументируются ростом digital, причем цифровая реклама и цифровая аудитория

инвестировать 89% и 86% опрошенных соответственно). Также, как показали результаты опроса, сохранился интерес к вложениям в маркетинг (81%), редакцию (81%), работу с аудиторией (80%), рекламу и продажи (79%), автоматизацию и машинное обучение (73%). При этом издатели не настолько сильно стремятся инвестировать в производство печатной продукции (всего 33%) и повышение квалификации топ-менеджеров (57%).



## 5. Свободе СМИ брошен вызов

За последние 12 месяцев новостные СМИ также столкнулись с серьезными трудностями при выполнении своей работы, и мы видим много примеров по всему миру, как журналистам мешают свободно освещать события. Эту печальную реальность отметили многие участники исследования.

Почти половина респондентов указала, что их работодатель подвергся кибератакам (45,7%), юридическому запугиванию (45,7%) и отказу в доступе к информации (44,3%). Также 41,4% опрошенных заявили, что сталкивались с харассментом в онлайн. Хотя полученные данные свидетельствуют об универсальности и широте этих проблем, многие из них, по-видимому, стоят острее в развивающихся странах.

Теему Хенрикссон, научный редактор WAN-IFRA

# «Комсомольская правда»

Легендарная

Любимая

Народная



5 изданий



sportkp.ru



radiokp.ru

1 радиостанция  
radiokp.ru



85 регионов распространения в России



radiokp.ru

sportkp.ru



4 сайта

МЕДИАГРУППА

## КОМСОМОЛЬСКАЯ ПРАВДА

ГАЗЕТА • САЙТ • РАДИО

# Временно удаленные

На онлайн-конференции WAN-IFRA Newsroom Summit представители VG (Норвегия), Ouest-France (Франция) и Archant (Великобритания) поделились тем, как их редакции работают после пандемии и пересматривают свое отношение к удаленному формату работы.

Несмотря на то, что во многих странах ограничения, связанные с пандемией COVID-19, ослаблены или даже сняты полностью, европейские СМИ пока не планируют возвращать всех сотрудников в офисы. При этом в медиакомпаниях не открещиваются от таких преимуществ офлайн-работы, как оперативное решение рабочих вопросов, обмен новостями и возможность проведения мозговых штурмов.

## В гибридном формате

В 2020 году медиахолдинг Schibsted, материнская компания норвежской VG, запустил пилотный проект по изучению способов организации работы во время и после пандемии. В рамках этого проекта бренды Schibsted смогли предложить сотрудникам три варианта организации работы:



*«Передача друг другу знаний, обучение молодого поколения – мы теряем эти важнейшие редакционные*

*процессы из-за того, что все больше людей работает удаленно. Это серьезная отраслевая проблема, которую мы должны решить».*

**Джереми Клиффорд,  
главный редактор Archant**

- **офисный:** работа в офисе более четырех дней в неделю;
- **гибридный:** работа дома два-три дня в неделю;
- **удаленный:** работа дома большую часть времени.

Для таблоида VG полностью удаленный вариант не подходил, его можно было использовать только в чрезвычайных обстоятельствах. Поэтому сотрудникам пришлось выбирать между офисной и гибридной схемой.

«Наш главный принцип заключался в том, что потребности команды должны быть всегда выше потребностей отдельного сотрудника, – подчеркнул Андреас Арнсет, административный директор VG. – Если кто-то хочет работать удаленно, но это противоречит потребностям команды, членом которой он является, тогда этому сотруднику необходимо оставаться в офисе».



**Норвежская VG предлагает своим сотрудникам два варианта организации работы – офисный и гибридный (работа дома два-три дня в неделю).**

Сначала около 60% сотрудников VG предпочли гибридный формат работы, но очень быстро их количество сократилось до 40%.

Арнсет добавил, что в Норвегии союз журналистов и некоторые медиаменеджеры выразили обеспокоенность по поводу введения VG гибридного формата работы, поскольку, по их мнению, потенциально это может оказать негативное влияние на обмен опытом и общение как внутри редакции, так и между редакторами и менеджерами. Кроме того, они полагают, что подобная «смешанная» работа также означает уменьшение возможности для неформального и спонтанного обмена мнениями между сотрудниками.

«Как бы то ни было, дома мы больше сосредоточены на деле, – сказал Арнсет. – Конечно, встречи в офлайне короче и эффективнее, но гибридная работа исключает, например, то, что мы называем «эффектом кулера». То есть вы не сталкиваетесь с людьми, работающими удаленно, у кулера или еще где-то; вы разговариваете с ними только тогда, когда вам нужно решить конкретную задачу».

## Модератору на заметку

В региональной французской ежедневной газете Ouest-France внедрение новых стратегий для облегчения общения между сотрудниками, работающими удаленно, также стало необходимостью. Некоторые сотрудники молчали или были пассивны во время онлайн-встреч, поэтому менеджеров компании обучили тому, как сделать так, чтобы все чувствовали себя вовлеченными.

«Модератор играет самую важную и сложную роль: ему нужно вовлечь всех участников в видеоконференцию, побудить людей высказываться и следить за тем, чтобы никто не остался в стороне», – заявил Эдуард Рейс Карона, главный редактор отдела цифровых технологий и инноваций Ouest-France.

Он согласен с мнением о том, что личное общение крайне полезно для членов редакции и заменить его невозможно: «Творческие сотрудники могут работать дома, когда это необходимо. Но им также нужно вернуться в офис, чтобы поделиться

информацией о последних новостях или более острых темах и подробно их обсудить. Им нужны эти отношения и эти беседы. Работа журналиста заключается в том, чтобы встречаться с людьми. Нам нужно видеть людей в реальной жизни, нам нужно вести переговоры, нам нужно спорить и не соглашаться, а мы не склонны спорить и не соглашаться, когда перед нами всего лишь экран».

## Офисные дни

Очевидно, что классическая редакция с open space продолжает выполнять важную функцию для СМИ, несмотря на широкое признание большей гибкости, которую предлагают удаленные и гибридные механизмы.

«Передача друг другу знаний, обучение молодого поколения – мы теряем эти важнейшие редакционные процессы из-за того, что все больше людей работает удаленно, – сказал Джереми Клиффорд, главный редактор британского газетно-журнального издательства Archant, закрывшего около 80% своих офисов. – Это серьезная отраслевая проблема, которую мы должны решить».

В изданиях Archant вопрос о том, может ли кто-то работать дома или должен находиться в офисе, зависит от целого ряда факторов, таких как роль в команде, несение ответственности за те или иные процессы, целесообразность нахождения в офисе. Например, те, кто занимает руководящие должности, не нуждаются в надзоре, но работа в офисе облегчает им общение с подчиненными. Стажеры, которым требуется постоянная помощь и поддержка, не могут не ходить в офис. А вот группа выпуска и сотрудники, которые работают где-то еще, трудятся дома.

Чтобы сотрудники редакции, работающие удаленно, виделись чаще, Клиффорд предложил вводить «офисные дни», инициативу, которая была успешно опробована в Sheffield Star: «Сначала мы собрали новостной отдел, на следующий день – отдел спорта. И такие встречи оказались для редакции весьма полезны и продуктивны».

**Симона Флюкигер,  
корреспондент WAN-IFRA**

# Статьи по интересам

**За последнюю пару лет немецкая газета Heidenheimer Zeitung добилась значительного прогресса в цифровизации рабочих процессов, что привело и к глубоким изменениям в освещении местных новостей, а также к созданию нового продукта – вечерней сводки новостей.**

В 2019 году Heidenheimer Zeitung (HZ) поставила перед собой амбициозную цель по ускорению своей цифровой трансформации. Ключом к ее достижению стал переход от акцента на печатную версию к публикации большего количества статей в интернете в течение дня, а также определение конкретных целевых аудиторий в онлайне. HZ стремилась получить 1000 цифровых подписчиков и улучшить навыки работы в цифровой среде у своих журналистов.

Практически все эти цели уже достигнуты. Сегодня подавляющая часть контента HZ сначала публикуется в интернете, а работа редакции в digital стала значительно эффективнее. В компании отмечают значительный рост цифровых подписок, но они также столкнулись и с высоким уровнем оттока. Пока у HZ более 700 цифровых подписчиков, сообщила Катрин Вейкопф, которая отвечает за онлайн-версию HZ и развитие цифровых технологий в редакции.

HZ проводила свою цифровую трансформацию в рамках участия в Table Stake Europe. Программа Table Stakes, предназначенная в первую очередь для поддержки местных и региональных СМИ, призвана способствовать росту цифровых доходов за счет переориентации внимания на онлайн-аудиторию. Проект, который уже третий год работает в Европе, стал результатом сотрудничества WAN-IFRA и организатора Table Stakes Дага Смита в партнерстве с Google News Initiative.

## Важные темы

В первую очередь в HZ определили темы, которые наиболее интересны читателям. Ими оказались:

- преступность и правосудие;
- шопинг, питание и досуг;
- общественный транспорт и дорожное движение;
- футбольный клуб «Хайденхайм»;
- местный любительский футбол;
- коронавирус.

Читатели могут подписаться на получение push-уведомлений по любой из этих тем, а также специальных информационных бюллетеней для болельщиков ФК «Хайденхайм», людей, интересующихся покупками и отдыхом и пассажиров пригородных поездов. Вейкопф отметила, что эти группы читателей играют для издания ключевую роль.

Она рассказала, что редакция собирается на планерки каждый понедельник, чтобы обсудить планы на предстоящую неделю: «Мы маркируем разными цветами те темы, о которых будем пи-



hzz.de

*«Ежедневная подборка – самый читаемый материал HZ. Люди действительно приняли такой*

*формат потребления новостей. Они ждут, когда эта сводка будет опубликована вечером, чтобы увидеть полную картину дня».*

**Катрин Вейкопф,**  
директор по цифровому развитию  
Heidenheimer Zeitung

сать в течение ближайшей недели. Маркировка позволяет легко определить, когда будет опубликован контент для определенной аудитории и достаточно ли в плане контента для всех аудиторий. Например, мы можем увидеть, что в плане есть только один материал о дорожном движении, поэтому мы знаем, что должны сделать, по крайней мере, еще один».

Первоначально редакция HZ была обеспокоена тем, что аудитория, интересующаяся местным любительским футболом, может быть слишком маленькой, но она оказалась очень лояльной и заинтересованной. По словам Вейкопф, репортажи (особенно фоторепортажи) с местных матчей очень успешны с точки зрения привлечения новых подписчиков.

## Три лучше, чем одна

Вейкопф заметила, что быть маленьким издателем – это одновременно и преимущество, и недостаток. Благодаря небольшой иерархии в HZ способны оперативно принимать решения и действовать быстрее, чем некоторые крупные издатели. Недостатком является то, что им не хватает некоторых узкоспециализированных специалистов, которые есть в редакциях крупных СМИ.

«Например, у нас нет аналитика данных. Поэтому, когда дело доходит до отслеживания поведения аудитории и метрик, мы должны делать это сами», – сказала Вейкопф, добавив, что она научилась использовать Google Data Studio для создания и распространения отчетов о производительности их сайта.

Что касается метрик, редакция отслеживает статьи, написанные для той или иной аудитории, чтобы оценить их эффективность и степень вовлеченности, которую они генерируют по сравнению с другим контентом.

По словам Вейкопф, сегодня контент HZ, адресованный конкретной аудитории, составляет порядка 60% контента, который подписчики потребляют в день. Раньше, когда редакция не отслеживала статьи, этот показатель был около 40%. «Я думаю, что это успех, потому что это больше половины», – сказала она.

Ориентация на аудиторию также повлияла на то, как в HZ стали подходить к освещению местных новостей. Вейкопф привела конкретный пример того, как они рассказали об открытии нового супермаркета: «Раньше мы бы пошли в отдел рекламы и сказали: идите туда и продавайте рекламу. А потом мы бы выпустили один партнерский материал. Но теперь на открытие мы отправили фотографов, чтобы сделать побольше снимков, и у нас в итоге вышло три статьи о супермаркете: одна за день до открытия, одна в день открытия и одна через неделю».

«Мы спросили менеджера супермаркета, довольны ли они количеством покупателей, и опросили покупателей о том, что они думают о новом магазине. Три года назад никто в редакции не писал подобных историй!» – сказала Вейкопф.

По ее словам, статьи о супермаркете вызвали большой интерес, а фотогалереи даже привлекли несколько новых подписчиков: «В этом есть смысл: людям любопытно, но они не хотят идти, потому что думают, что в первые дни там будет слишком много покупателей. Но они могут просто щелкнуть по картинкам и посмотреть, как это выглядит на самом деле».

## Полная картина дня

Еще один пример того, как HZ адаптировала свою контент-стратегию к потребностям своих читателей, – ежедневная подборка статей и новостей. Вскоре после того, как издание стало освещать тему коронавируса, в редакции поняли, что количество контента, который они публикуют об этом, слишком велико для большинства читателей.

Это привело к выпуску вечерней сводки, содержащей соответствующие статьи о пандемии. Эта ежедневная сводка, которая публиковалась на сайте и распространялась через push-уведомления и социальные сети, была очень популярна среди читателей. Поскольку летом 2020 года количество новостей о коронавирусе уменьшилось, в HZ тематически расширили вечернюю сводку, чтобы охватить и другие важные новости дня.

На данный момент ежедневная сводка закрыта пэйволом, ранее она была в свободном доступе. «Мы получили очень много подписок благодаря ей. Когда мы поместили ежедневную подборку за пэйвол, она стала очень важным элементом нижней части воронки», – пояснила Вейкопф.

По ее словам, чаще всего эта подборка является самым читаемым материалом HZ за день: «Люди действительно приняли такой формат потребления новостей. Они ждут, когда эта сводка будет опубликована вечером, чтобы увидеть полную картину дня».

Вейкопф предположила, что в долгосрочной перспективе они смогут увидеть, будут ли люди больше интересоваться эмоциональными историями или, например, сухой статистикой кризиса: «Очень важно следить за этим, так как это позволит нам вовремя реагировать на интересы наших читателей».

**Теему Хенриксон, научный редактор WAN-IFRA**

# Версия исследователя

**Отношение к пользовательскому опыту как к научной дисциплине – новая тенденция в медиаиндустрии. Американский журнал The Atlantic потратил два года на изучение читателей, подписчиков, слушателей подкастов, чтобы эффективнее развивать свой бизнес и свою журналистику.**

Эмили Голигоски, исполнительный директор отдела исследований аудитории The Atlantic, рассказывает, что за это время они поговорили с тысячами нынешних, потенциальных и бывших подписчиков: «Мы знаем, что когда речь заходит о более специфичных темах, крайне интересных для определенной аудитории, такой контент работает замечательно. Мы по-прежнему являемся новостным журналом general interest, но освещение таких тем отличает нас от конкурентов. И нам нужно знать, что это за темы».

Редакция The Atlantic руководствуется сочетанием журналистского чутья, деловой хватки и понимания читателей, основанном на анализе данных, что позволяет принимать обоснованные решения, способствующие росту бренда.

«Возможность продемонстрировать, как мы создаем наш контент, и получить обратную связь имеет решающее значение, потому что наши читатели – это не мы, – говорит Голигоски. – Нам нужно узнать о них побольше. Только убедившись, что обратная в этом смысле работает, мы можем быть действительно продуктивными».

## Методы и потребности

Голигоски вместе с еще одним штатным исследователем работает в тесном сотрудничестве с командой аналитиков данных, состоящей из пяти человек. Исследовательская группа в своей работе пользуется следующими инструментами:

- **Интервью.** Отлично подходит для конкретного сегмента аудитории. Это хороший шанс разобраться в нюансах, понять проблемные моменты и оценить готовность платить.
- **Опросы.** Хороши для сбора мнений пользователей из разных уголков страны по ключевым вопросам. Команда старается сократить время проведения опросов до четырех минут и делает их такими, чтобы их удобно было проходить с помощью смартфона.
- **Тестирование концепции и юзабилити.** Хороший способ собрать реакцию на дизайн и использование продукта в процессе разработки.
- **Дневниковые исследования.** Это отличный способ наблюдать за использованием шаблонов в течение определенного периода времени, например, недели или месяца. В этом процессе читатели The Atlantic, которые получают компенсацию за потраченное время, действуют как продвинутая фокус-группа: им предоставляется контент для анализа, прежде чем он будет опубликован в интернете. Это помогает Голигоски улучшить контент-предложение бренда. Такой метод особенно хорошо работает для подкастов.

Сбор информации о взаимодействии с приложениями, кроссвордами, подкастами и статьями помог исследовательской группе сформировать четкий набор потребностей аудитории:

- потребность в ясности и более глубоком контексте;
- потребность в поиске новых идей;
- потребность в оспаривании предположений;
- потребность в периодическом облегченном контенте;
- потребность в знакомстве с ведущими журналистами издания.

## Оправданные ожидания

Каковы потребности вашей аудитории? Ответ на этот вопрос для разных СМИ будет разным, в зависимости от того, для чего читатель приходит к ним – чтобы узнать о текущих событиях, последних новостях или глубоко разобраться в проблеме. По словам Голигоски, здесь можно использовать либо качественный, либо количественный подход к исследованию.

В первом случае стоит спросить группу пользователей, где именно бренд не оправдал их ожиданий, чтобы получить представление, почему люди не хотят подписываться или отменяют подписку. Это может быть вызвано несколькими причинами. Например, во время пандемии COVID-19 отношение людей к досугу и рабочему времени изменилось, многие перестали тратить время на дорогу до работы, а некоторые кардинально поменяли свой образ жизни и сферу деятельности.

Во втором случае нужно опросить максимально возможное количество пользователей из разных городов и регионов. Это также может способствовать выходу на новые рынки. Например, The Atlantic исторически был внутренним американским изданием, но в настоящее время журнал ищет новые территории для расширения. «Когда мы задаем вопросы о потребностях аудитории на новом для нас рынке, мы слышим, что бренд сильнее всего, когда он прямолинеен и способен выделиться из местного медиаландшафта», – отмечает Голигоски.

## Прозрачность и привлекательность

Голигоски вспоминает свой предыдущий опыт работы с Membership Puzzle Project, общественным исследовательским проектом, в рамках которого ее команда изучила работу 500 новостных СМИ, чтобы понять, что читатели дают и что они получают, поддерживая независимую журналистику.

Так что же отличает успешную новостную компанию? Голигоски выделяет несколько факторов:

- **Уникальный и сбалансированный контент.** Команда Голигоски выслушала жалобы на новостные сайты, которые публикуют много похожих историй на одни и те же темы, перегружая их звуковыми фрагментами и отвлекающей рекламой. Это помогло The Atlantic выделиться среди своих коллег и предложить комфортный пользовательский опыт и освещение тех тем, которые читатели не могли найти в других СМИ.
- **Прозрачность.** После опроса читателей исследовательская группа поняла, что даже



emilygoligoski.com

*«Возможность продемонстрировать, как мы создаем наш контент, и получить обратную связь имеет решающее значение, потому что наши читатели – это не мы. Нам нужно узнать о них побольше. Тогда мы можем быть действительно продуктивными».*

**Эмили Голигоски,**  
исполнительный директор отдела исследований аудитории The Atlantic

давним подписчикам трудно назвать более одного человека, стоящего за сайтом The Atlantic. «Это навело нас на мысль, что мы могли бы сделать наших сотрудников более заметными и узнаваемыми, – рассказывает Голигоски. – Мы все работаем над тем, чтобы стать более человечными и доступными. В мире, где СМИ по-прежнему часто ассоциируют с фейковыми новостями, быть подлинным и прозрачным – это мощный способ заявить о себе».

- **Дизайн бренда и визуальная привлекательность.** Продукт со спокойным и продуманным дизайном пользовательского интерфейса не может не выделяться. Голигоски считает, что это позволяет людям, не отвлекаясь, делать то, ради чего они пришли на ваш сайт: почитать горячие новости, ознакомиться с экспертным мнением по тому или иному вопросу, разобраться в сложной теме.

## Параллельные потоки

Как правило, команда Голигоски участвует в двух потоках исследований и занимается тремя или четырьмя проектами. Первый – исследование конкретного продукта, которое охватывает тестирование концепции, валидацию и пошаговый анализ данных. Второй поток исследований, более перспективный для бизнеса, включает в себя отслеживание и изучение новых технологических тенденций, того, что происходит в журналистской индустрии, а также способов, с помощью которых компания может расти и охватывать новую аудиторию.

«Эти два потока параллельных исследований могут действительно плодотворно дополнять друг друга, – говорит Голигоски. – Конечно, мы не можем реализовать все, что хотели бы сделать. Поэтому мы предоставляем редакторам, журналистам, менеджерам по продуктам и дизайнерам возможность самостоятельно проводить свои исследования с помощью имеющихся под рукой инструментов, что делает нашу совместную работу еще эффективнее».

**Неха Гупта,**  
корреспондент WAN-IFRA

# Цитаты со смыслом

Цитаты всегда использовались в новостных статьях, чтобы оживить историю и, что более важно, придать ей достоверности и сбалансированности. Специалисты по обработке данных из The Guardian нашли способ дать цитатам собственную жизнь и гарантировать их точность благодаря искусственному интеллекту.

В 2021 году The Guardian приняла участие в Journalism AI Collab Challenges, проекте, объединяющем глобальные редакции, чтобы понять, как искусственный интеллект может улучшить журналистику.

Анна Виссенс, ведущий научный сотрудник, и Мишель Шаммель, старший специалист по обработке данных в Guardian News & Media присоединились к онлайн-конференции WAN-IFRA Newsroom Summit, чтобы рассказать об уроках, извлеченных из этого проекта.

## Когда ставятся кавычки

В своей работе они рассматривают текст как набор модулей, которые существуют независимо, но могут быть перепрофилированы или даже заменены другими фрагментами. Исходя из этого определения, слова, заключенные в кавычки, строго квалифицируются как модули.

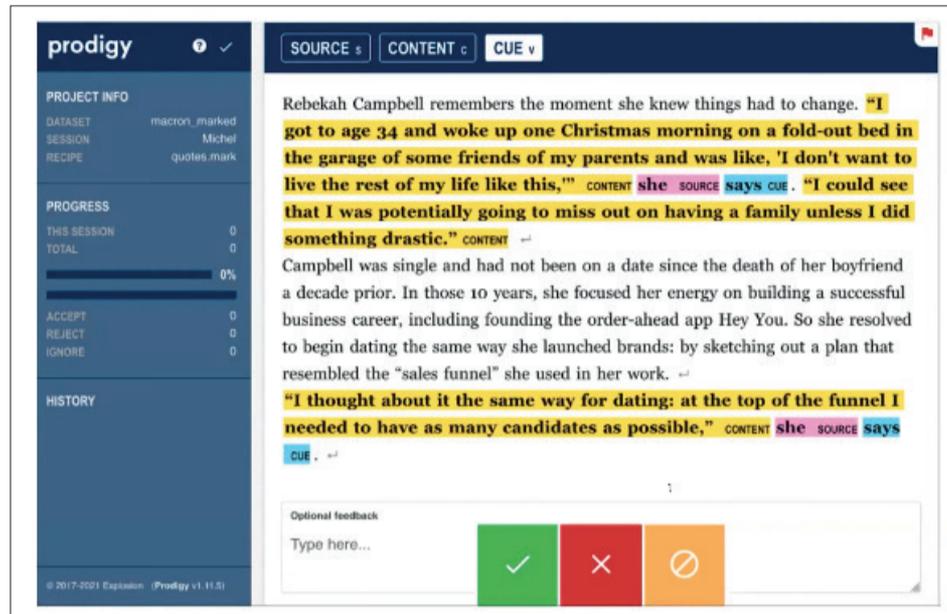
Виссерс убеждена, что использование модульного подхода, позволяющего отследить меняющиеся мнения по одному и тому же вопросу с течением времени, может здорово помочь при проверке фактов и подготовке расследований.

Команда Виссенс и Шаммеля определила понятие цитаты следующим образом: «Цитата – это повторение предложения, фразы или отрывка из речи или текста, которые кто-то сказал или написал. В устной речи это репрезентация высказывания, которая вводится с помощью маркера-глагола. Например: Джон сказал: «Сегодня я видел Мэри». В письменном тексте цитаты обозначаются кавычками».

При этом они решили не помечать текст без кавычек как цитату и разработали дизайнерское решение четкого разделения перефразирования и цитаты, сосредоточив свои усилия на идентификации текста только в кавычках.

Однако в то же время Виссенс и Шаммель хотели научить свою модель различать кавычки и случайные слова в кавычках. «Наша цель с точки зрения машинного обучения состояла в том, чтобы точно определять реальные цитаты и позже иметь возможность вернуться к контексту, окружающего эти цитаты», – сказала Виссенс.

Они создали четкое и краткое руководство для анализа и переработки данных, чтобы свести к минимуму ошибки и неопределенность в обучающем наборе данных. «Мы начали с изучения текстовых материалов, чтобы выяснить, как и когда ставятся кавычки, и обнаружили около 15 различных конструкций», – отметила Виссенс. – Основной проблемой при создании обучающего набора данных стало наличие различных журналистских стилей».



Пользовательский интерфейс инструмента анализа и переработки данных Prodigy с тремя метками для источника, содержания и реплики.

## Для обработки данных

Вместе с коллегами из информационного агентства France-Presse (AFP) команда переработала почти 1000 новостных статей, фокусируясь на трех объектах: содержании (цитата в кавычках), источнике (люди, организации и т. д.) и реплике (обычно глагольная фраза, указывающая на речь). Затем результаты были использованы для обучения модели распознавания этих объектов.

Команда использовала два инструмента, созданных технологической компанией Explosion:

- **Spacy**: библиотека с открытым исходным кодом для расширенной обработки естественного языка (NLP) с использованием глубоких нейронных сетей;
- **Prodigy**: инструмент анализа и переработки данных, который предоставляет простой в использовании интерфейс для быстрой и эффективной маркировки обучающего набора данных. «После ручной обработки тысячи статей у нас была готова наша первая базовая модель», – рассказала Виссенс. – Прототип модели не только ускорил нашу работу, но и дал нам представление о том, где модели чего-то не хватает или где она вообще не работает».

Она добавила, что было интересно наблюдать за улучшением модели с течением времени, и, кроме того, еще и полезно: сами члены команды смогли на практике отточить свои навыки. Первая партия полученных данных оказалась зашумленной и непоследовательной, но с каждой итерацией они становились все лучше. Как только команда собрала достаточно данных, она запустила окончательную версию модели.

## Допустимая погрешность

Обученной модели удалось правильно идентифицировать все три объекта в подавляющем большинстве случаев:

- реплика показала самую высокую точность – 96%;
- содержание – 91%;
- источник – 82%.

Чтобы оценить модель, команда использовала самый строгий способ измерения производительности распознавания именованных объектов, где каждый предсказанный объект должен был точно соответствовать (от начала до конца) переработан-

ным данным. Даже в тех случаях, когда модель ошибалась, команда часто обнаруживала, что ей удается частично соответствовать объектам, находящимся в базе данных. Чаще всего это происходило с источниками.

Шаммель отметил, что разница между объектами удивительна: «Преимущество объекта-содержания в том, что он имеет четкий сигнал, исходящий от кавычек. Но при этом есть сложность: нужно отличить кавычки, в которые заключается цитата, от кавычек, в которые заключаются случайные слова. Постепенно наша модель научилась исключать фразы в кавычках, которые не являются настоящими цитатами».

«Что касается объекта-источника и объекта-реплики, то периодически мы фиксируем ложные срабатывания», – продолжил он. – Иногда модель отмечает реплики без связанного с ними содержания, и мы стремимся преодолеть эту проблему на этапе постобработки».

## Новые задачи

В дальнейшем команда Виссенс и Шаммеля планирует создать надежную систему ссылок, которая представляет собой процесс идентификации источников, базирующейся на упоминании только местоимений. Они рассмотрели различные подходы к машинному обучению, основанные на существующих библиотеках. Но ни один из них не сработал так, как это было им нужно, поэтому в итоге они приступили к созданию собственной разработки.

В свою очередь, Арно Пишон и Фред Бурже из AFP создали прототип системы поиска цитат под названием QuoteMachine. Подобное приложение могло бы позволить журналистам быстро находить предыдущие цитаты, чтобы сверить их с текущими заявлениями и обогатить свои статьи.

Подытоживая рассказ, Шаммель признал, что еще одной проблемой наверняка станет выявление значимых цитат: «Однако мы уверены, что сочетание машинного обучения, существующих метаданных о статьях и дополнительной информации, извлеченной из источников и контента, поможет нам ее решить и разработать хороший способ автоматической классификации цитат».

Неха Гупта, корреспондент WAN-IFRA

# Премиальный контент

**Посещаемость сайта The Print за три с половиной месяца выросла больше чем на треть. Такого результата издание смогло добиться во время своего участия в Digital Subscription Bootcamp, который организовала WAN-IFRA для индийских СМИ.**

Несмотря на свое название, The Print на самом деле чисто цифровое СМИ, которое было запущено в августе 2017 года. В штате работает около ста сотрудников, которые занимаются выпуском новостных материалов, касающихся внешней и внутренней политики, экономики и глобальных вопросов, волнующих общество в первую очередь.

Цель буткемпа, программа которого включала шесть отдельных модулей с промежуточными тренингами, состояла в том, чтобы помочь издателям найти способы повысить вовлеченность и увеличить количество цифровых подписок. «С 29 октября по середину февраля посещаемость theprint.in выросла на 37,7%», – заявляет Утса Кохли, исполнительный директор The Print.

## Привлечь новых читателей

Хотя первоначально издание финансировалось в основном за счет рекламы, Кохли говорит, что во время пандемии они начали просить читателей о финансовой поддержке и думать о переходе к более эффективной работе, поддерживаемой доходами от читателей в целом.

Она считает, буткемп пришелся для них как нельзя кстати, потому что они пытались выяснить, должна ли у них быть обязательная регистрация или пэйвол, а также могут ли они извлечь выгоду из наличия премиум-предложения только для подписчиков.

Что касается упомянутого увеличения вовлеченности на 37,7%, Кохли говорит, что на это в значительной степени повлияли три ключевых фактора:

- автоматизация, особенно в области обработки телефонных сообщений;
- отслеживание поведения аудитории и ее предпочтений;
- новые продукты, включая информационные бюллетени и предоставление читателям возможности пообщаться с журналистами.

По ее словам, издание смогло добиться успеха благодаря сильной ориентации на аудиторию: «Мы считаем, что читатель занимает центральное место во всем, что мы делаем». Поэтому главная цель запуска новых продуктов – привлечь новых читателей к ознакомлению с их контентом.

«Мы запускаем продукты, форматы которых соответствуют тенденциям на мировом медиарынке», – отмечает Кохли. – Их содержание, по нашему мнению, должно охватывать самые важные вопросы и самые востребованные темы. Некоторые наши продукты рассчитаны на разную аудиторию, и мы почувствовали, что это побудило многих людей, которые раньше не читали The Print, сделать это».

## Рассылки и дневные новости

Кохли говорит, что формат буткемпа оказался для издания на самом деле эффективным: «Рост, который мы наблюдали исключительно во время проведения буткемпа, говорит сам за себя. Очевидно, что этот эксперимент действительно помог нам».

За четыре месяца в The Print пересмотрели свою работу с e-mail-рассылкой, продумали стратегию проведения новых мероприятий и осознали, насколько важно читателям напрямую общаться с журналистами. «И теперь мы каждый месяц растем феноменальными темпами!» – восклицает Кохли.

Она добавляет, что с помощью рассылок им удалось сформировать ежедневные привычки подписчика. «Я думаю, что это действительно помогает удержать подписчика на самом раннем этапе. Это также играет ключевую роль в снижении оттока, потому что мы выяснили, что все, кто подписался на наши информационные бюллетени раньше, в итоге продлевали подписку на месяц или на год. Так что e-mail-рассылки очень важны для нас».

«Мы заметили, что статьи, которые опубликованы в начале дня, читает большее количество пользователей», – продолжает Кохли. – Мы получили на 50% больше просмотров страниц у таких материалов. А у эксклюзивных статей, опубликованных нами, этот показатель еще выше – около 78%».

Эти выводы побудили издание изменить график публикации новостных материалов: теперь большинство из них размещается на сайте до полудня.

Кроме того, в The Print обнаружили, что если тема информационного бюллетеня соответствует новостной повестке, открываемость писем увеличивается примерно на 8%.

## Большинство против пэйвола

Во время буткемпа в The Print запустили проект под названием S.P.A.R.K., в рамках которого они сосредоточились на модуле подписки, премиальном предложении, а также на работе с данными о поведении читателей.

По словам Кохли, целью этого проекта было научиться грамотно использовать модель подписки, чтобы получать большее количество данных.

«Первая проблема, с которой мы столкнулись, заключалась в том, что подавляющее большинство наших читателей хочет получать новости бесплатно», – рассказывает она. – Когда мы провели опрос аудитории, 20% читателей сказали: «Да, мы считаем, что за хорошие новости нужно платить». Остальные 80% заявили: «Если вы введете пэйвол, мы уйдем». Так что перед нами до сих пор стоит вопрос: как нам сохранить наших читателей и наш ежемесячный ARPU (средний доход от одного пользователя)?»

Второй проблемой стало изменение набора необходимых навыков сотрудников The Print. Большинство людей, которых компания нанимала на позиции редакторов, имели опыт работы в печатных изданиях, и когда они пришли на работу в цифровое издание, им нужно было быстро улучшить свои цифровые навыки, чтобы снимать видео, фотографировать, выступать в подкастах и т. д.



*«Мы поняли, что нашим читателям нужны предложения премиум-класса. Они хотят глубокого*

*погружения в интересующую их тему. Им нужны, например, расследования. И они готовы платить за это деньги».*

**Утса Кохли,**  
исполнительный директор The Print

«К счастью, многие сотрудники смогли перестроиться», – говорит Кохли. – Добиться успеха в цифровом медиа может только тот, кто быстро переходит от «печатного менталитета» к «цифровому менталитету» и стремится создавать качественные истории в разных форматах».

## Погружение в тему

Что касается структурных изменений в редакции, то в The Print решили разделить ее на новостной отдел и команду, занимающейся исключительно выпуском лонгридов. «Во-первых, у нас есть служба горячих новостей, которая в режиме нон-стоп оперативно публикует последние и важные новости. А во-вторых, у нас работает отдел контента премиум-класса, и единственная его задача – выпуск больших эксклюзивных статей», – подчеркивает Кохли.

В дальнейшем в The Print планируют сосредоточиться как раз на более эксклюзивном контенте. «Мы поняли, что нашим читателям нужны предложения премиум-класса», – поясняет Кохли. – Они хотят глубокого погружения в интересующую их тему. Им нужны, например, расследования. И они готовы платить за это деньги».

В издании хотят делать еще более четко ориентироваться на желания и интересы аудитории. «Нам нужно, чтобы читатель, был в курсе того, что мы делаем и что мы можем для него сделать. Я думаю, что четкая ориентация на читателя – это то, что сейчас очень важно для нашей компании», – говорит Кохли.

Кроме того, по ее словам, они планируют активно экспериментировать с различными форматами: «Хотя мы выпускаем много подкастов и видеороликов на YouTube, мы также рассматриваем возможность включения различных элементов в наши материалы. Как эффективнее использовать карты? Как улучшить инфографику? Какие виды графики могли бы у нас сработать? Мы постоянно ищем ответы на эти вопросы, экспериментируя с различными форматами, что также приводит к увеличению интереса читателей к нашему сайту».

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

# Письмо к читателю

**E-mail-рассылки остаются эффективным инструментом не только для вовлечения аудитории, но и для сбора важных сведений о ее предпочтениях. Это один из выводов, которые сделали в индийской газете Deccan Herald после прохождения программы WAN-IFRA Digital Subscription Bootcamp.**

Рия Чакраборти из отдела аналитики данных и взаимодействия с пользователями The Printers Mysore, которая помимо прочих новостных брендов издает Deccan Herald, говорит, что с ноября по январь ежемесячное количество активных пользователей deccanherald.com постепенно увеличивалось примерно на 10%. Кроме того, за три месяца, в течение которых издание принимало участие в буткемпе, посещаемость сайта выросла примерно на 20%.

Чакраборти отмечает, что во время буткемпа Deccan Herald выбрала несколько обучающих модулей по следующим направлениям:

- повышение вовлеченности пользователей;
- удержание постоянных читателей;
- введение регистрационной формы и получение пользовательских данных.

По ее словам, в рамках процесса обучения они проанализировали поведение поклонников своего бренда и постоянных читателей. Для каждой части аудитории они пытались понять, как она взаимодействует с разными категориями контента. На основе результатов этого анализа редакционная группа работала над теми рубриками и форматами, которые были признаны наиболее привлекательными.

«Количество поклонников нашего бренда увеличивалось на 1% каждый месяц, а количество постоянных читателей выросло на 36% за трехмесячный период», – вспоминает Чакраборти.

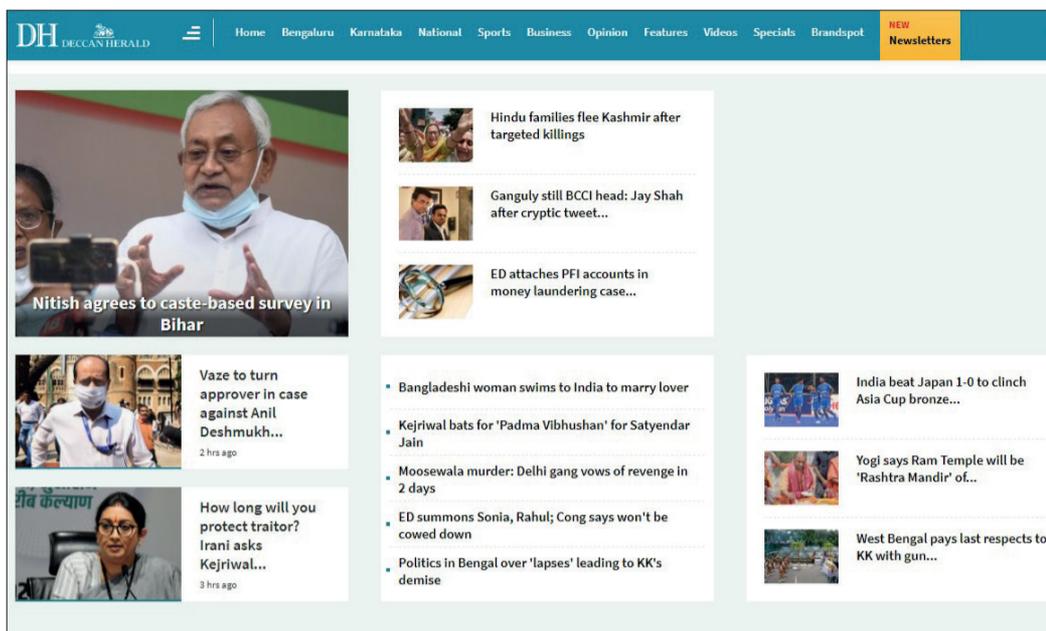
Во время буткемпа они стали внимательно отслеживать показатель вовлеченности: «Мы постоянно анализировали эту метрику как в ежедневном, так и в еженедельном режиме, чтобы зафиксировать каждую историю, которая вовлекает читателей лучше всего», – говорит Чакраборти. – Мы были обязаны разобраться, почему и чем одна статья собирает большую аудиторию, а другая нет».

В результате редакция Deccan Herald стала добавлять больше ссылок в статьи на другие публикации, что помогло увеличить количество их просмотров на 5%.

## По выходным и не только

Во время буткемпа главным проектом для Deccan Herald стало создание блока новых e-mail-рассылок. «Мы разработали специальные информационные бюллетени для наших читателей из разных аудиторных сегментов, чтобы привлечь как можно больше новых пользователей», – поясняет Чакраборти.

Она добавляет, что их основная гипотеза заключалась в том, что информационные бюлле-



**За три месяца, в течение которых Deccan Herald принимала участие в буткемпе WAN-IFRA, посещаемость сайта увеличилась на 20%.**

тени помогут Deccan Herald увеличить количество подписок и получить доступ к данным пользователей, тем самым расширив базу потенциально лояльных бренду читателей.

«Кроме того, с помощью почтовой рассылки мы намерены повысить вовлеченность пользователей и создать дополнительные точки взаимодействия с нашим контентом. К тому же электронное письмо – очень удобный формат для читателя: он может легко и без проблем перейти по ссылке на наш сайт, причем сразу на интересующий его материал», – подчеркивает Чакраборти.

В общей сложности команда Deccan Herald разработала семь тем для информационных бюллетеней. В связи с приближающимися выборами они решили начать с рассылки, которую назвали «Политический театр DH». Во вторую очередь они стали рассылать информационный бюллетень под названием «Главные новости дня», в котором собраны основные новости за конкретный день.

Позднее в перечне e-mail-рассылок Deccan Herald появились «DH Видео по запросу», «Лидеры мнений DH», «Настройтесь на Радио DH», «DH Спорт» и «DH по выходным».

«Мы разработали целую стратегию по привлечению пользователей к подписке на наши информационные бюллетени», – рассказывает Чакраборти. – Так, мы выделили раздел с рассылками в меню на главной странице ярким цветом. У нас также есть виджет подписки, присутствующий на разных страницах сайта, так что пользователи могут подписаться на наши информационные бюллетени непосредственно с этого виджета».

Она отмечает, что читатели могут либо подписаться на рассылку по определенной теме, либо подписаться на все информационные бюллетени сразу.

По словам Чакраборти, информационный бюллетень «Политический театр DH» быстро набрал популярность, а показатель открываемости писем у него – 27%. В Deccan Herald планируют продолжать экспериментировать с графиком выхода рассылок, чтобы добиться лучших результатов: «Например, мы периодически пробуем рассылать «DH по выходным» как в субботу, так и в воскресенье. Мы отслеживаем, как

меняется показатель открываемости писем в зависимости от этого».

## Уроки и планы

Чакраборти называет три ключевых урока, которые она вместе со своими коллегами извлекла из буткемпа WAN-IFRA:

1. Научились формировать собственную «команду роста», которая занимается поиском способов улучшения ключевых метрик. Это помогло им выявить ряд проблем и найти эффективные решения.
2. Разобрались, как правильно анализировать вовлеченность. Когда они начали не просто оценивать вовлеченность статей, а при этом классифицировать их по темам, форматам и реакциями на них лояльных читателей, они сразу стали видеть, какие именно материалы работают лучше всего.
3. Стали четче понимать предпочтения читателей. С помощью нового блока информационных бюллетеней они могут гораздо лучше понять структуру потребления контента своими читателями и точнее определить востребованные категории статей и новостей, а также процент уходящих и возвращающихся пользователей. Заглядывая в будущее, Чакраборти говорит, что Deccan Herald планирует разработать расширенную маркетинговую программу для e-mail-рассылок: «Мы хотим активнее использовать маркетинг в социальных сетях для продвижения информационных бюллетеней среди наших читателей. Кроме того, у нас уже есть база пользователей наших мобильных приложений. Поэтому мы хотим автоматически и по расписанию уведомлять уже их о вариантах и преимуществах подписки на наши рассылки».

По ее словам, они собираются развивать свои нынешние информационные бюллетени, а также, вероятно, добавлять новые, экспериментируя с различными аудиториями. Поэтому они разрабатывают разные рекламные кампании, адресованные разным категориям читателей, чтобы попытаться понять, как эти аудитории взаимодействуют с e-mail-рассылками Deccan Herald.

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

# По лучшей цене

**TOI+, продукт премиум-подписки The Times of India, был запущен в марте 2021 года, чтобы увеличить количество читателей и доходы от них. Цель была достигнута: в настоящее время у издания более 120 тысяч платных подписчиков.**

The Times of India – самая популярная англоязычная газета в стране. Бренд, насчитывающий 50 миллионов цифровых пользователей, ежедневно выпускает около 2000 единиц контента и покрывает 70 городов. В издании только начинают работать с пэйволом и сейчас его нельзя назвать ни дозированным, ни жестким, поскольку, помимо 350–400 премиальных материалов, весь контент доступен бесплатно на сайте и в приложениях.

Платный контент включает в себя мнения экспертов, информационные бюллетени, подкасты, кроссворды и аналитические материалы, в значительной степени основанные на данных и диаграммах в удобной для восприятия форме. Как только пользователь становится подписчиком, ему показывается меньше рекламы.

Сегодня TOI+ предлагает только один годовой тарифный план по очень конкурентоспособной цене от 500 до 800 рупий (6–10 евро) (цена часто меняется в зависимости от условий проходящих акций) и доступен пользователям браузеров и приложений на Android и iOS.

Бренд также предлагает членство в Times Prime, которое было названо суперподпиской, предоставляющей доступ к более чем 15 премиум-подпискам и предложениям от двух десятков партнеров, таких как SonyLIV, Disney+ Hotstar, Cricbuzz, Uber, Starbucks, Myntra и других.

## Классификация пользователей

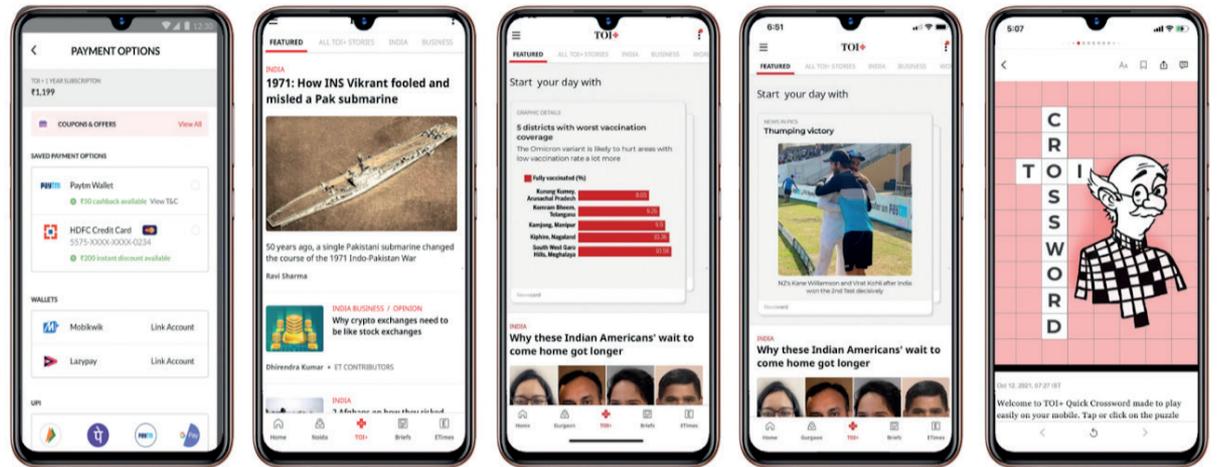
Радхика Шукла, руководитель отдела роста и стратегии TOI+ и Newspoint, Times Internet Ltd, говорит, что поскольку TOI+ работает всего год, основное внимание бренда уделяет стратегии привлечения клиентов, классифицируя их при этом двумя способами.

Компания предлагает различные модели потребления платного и бесплатного контента, привлекая пользователей четырех самых распространенных платформ в Индии – Android, iOS, web и MWeb (mobile web).

Пользователи приложения на Android составляют самую большую базу подписчиков The Times of India, за ними следуют пользователи приложения на iOS, ПК и гаджетов. Несмотря на это, очень много новых подписчиков приходит из MWeb. Для всех групп компания активно применяет push-уведомления и всплывающие окна.

«Так, пользователям Android-приложений мы показываем всплывающие окна, но только тем, кто в прошлом реагировал на push-уведомления или посещал страницу TOI+», – уверяет Шукла.

По ее словам, около 90% мобильного трафика The Times of India генерируется за счет поисковой оптимизации, а это означает, что пользователь попадает непосредственно на страницу статьи: «Поэтому важно использовать подсказку



TOI+ доступен пользователям браузеров и приложений на Android и iOS.

или всплывающее окно о TOI+, чтобы подтолкнуть человека посетить страницу подписки».

Бренд также делит пользователей на разные группы в зависимости от модели потребления и отслеживает их поведение по трем ключевым параметрам:

- **По типу контента.** Для этого в компании анализируют все 2000 публикаций ежедневно и определяют, что читают охотнее всего.
- **По частоте публикаций новостей.** В дни с большим количеством новостных материалов посещаемость сайта The Times of India очень высока, что отражается на количестве подписок.
- **По времени активности.** В компании выяснили, что пользователи чаще всего подписываются 7 до 10 утра, с 4 до 5 дня и с 8 до 9 вечера. И чтобы извлечь выгоду из этих пиковых часов, были разработаны схемы оповещения с помощью push-уведомлений, продвигающих подписку.

## Золотая середина

В The Times of India используют CleverTap и Google Analytics для анализа своей аудитории. Ежедневно они отслеживают поведение активных пользователей, посетителей страниц конкретных статей, посетителей главной страницы и посетителей страницы подписки.

Шукла рассказывает, что для минимизации оттока, они запустили ряд бонусных и партнерских программ. В частности, они предлагают купоны, доступ к финансовым технологическим сервисам, таким как Cred, а также начисляют баллы, которые пользователь может накапливать, потребляя контент (бесплатный или платный) и впоследствии использовать их для покупки подписки.

По словам Шуклы, они много экспериментировали с ценообразованием. Например, запустили бесплатную пробную подписку для пользователей мобильных приложений и увидели, что порядка 30% пользователей перешли с бесплатной версии на платную в течение 30 дней. Причем конверсия у iOS оказалась выше, чем у Android. Впоследствии они удалили бесплатную версию и обнаружили, что цифры не упали.

«Мы сделали вывод, что для нас бесплатная пробная версия была не катализатором конвер-

сии, а просто удобным для людей способом изучить контент и его качество», – рассуждает Шукла.

Также в компании протестировали опцию микроплатежей, которая позволяет пользователю выбрать оплату за конкретную статью, прочитать ее и решить, хочет ли он приобрести подписку.

«Когда мы резко снизили цену за одну статью, мы поняли, что это ставит под угрозу нашу годовую подписку, – вспоминает Шукла. – Мы подняли ее до того уровня, когда читатель, заплатив и прочитав три-пять историй, осознает, что выгоднее оформить годовую подписку».

## Превращение в подписчика

По мнению Шуклы, для того, чтобы убедить пользователя стать подписчиком, нужно поступать так:

- **Не просто выпускать качественный контент, но и оформлять его должным образом.** 50–60% покупок TOI+ происходит благодаря контентному предложению, которое включает в себя востребованную информацию, яркие изображения и броские заголовки.
- **Делать свой продукт удобным и простым в использовании.** Поэтому в компании уделяют пристальное внимание презентации и позиционированию контента, регистрационным формам и верстке страницы.
- **Учитывать интересы глобальной аудитории.** The Times of India получает много трафика из других стран мира, особенно из США и ОАЭ. Чтобы удовлетворить эту аудиторию, а также охватить 70 индийских городов, они отправляют персонализированные push-уведомления, создают контент и разрабатывают предложения с учетом географических характеристик целевой аудитории.
- **Вести разумную ценовую политику.** В то время как OTT в Индии набирает обороты, подписка на текстовые новости по-прежнему остается востребованной. «Поскольку наши сограждане по-прежнему очень чувствительны к ценам, важно не завышать их, но при этом следить за средним доходом от одного пользователя (ARPU)», – резюмирует Шукла.

Неха Гупта,  
корреспондент WAN-IFRA

# «АИФ» СЕГОДНЯ

Самое влиятельное общественно-политическое издание в России.  
Уникальный по уровню доверия бренд, кредо которого — «понятно о важном».  
Сильнейший инструмент влияния на репутацию и общественное мнение!

## ЕЖЕНЕДЕЛЬНАЯ АУДИТОРИЯ ГАЗЕТЫ



**1 137 000** чел. МОСКВА

**6 303 000** чел. РОССИЯ

## ПОЛУГОДОВАЯ АУДИТОРИЯ ГАЗЕТЫ



**2 126 000** чел. МОСКВА

**14 168 000** чел. РОССИЯ

АФФИНИТИ

₽ 118

читатели с  
доходом выше  
среднего

203

читатели – руководители,  
в подчинении у которых  
более 500 человек

**47%**  
МУЖЧИНЫ

**89%** аудитории  
моложе 65 лет

**72,8%** с высоким и  
средним доходом

**53%**  
ЖЕНЩИНЫ

16+

Реклама

## «АИФ» В МЕДИАПРОСТРАНСТВЕ

«Еженедельник «АиФ» - издание №1 по аудитории согласно данным исследования «Российский Индекс Целевых Групп – 2021/II» среди населения старше 16 лет, проживающего в городах сто тысяч плюс.

**АиФ лидер рейтинга цитируемости печатных изданий в СМИ** по количеству упоминаний в радио и ТВ эфирах за II полугодие 2020 года по данным Mediascope

Показатели аудитории «АиФ» по Москве и России, а так же распределение аудитории по возрасту приведены согласно данным исследования «Российский Индекс Целевых Групп – 2021/II» среди населения старше 16 лет, проживающего в городах сто тысяч плюс. Распределение аудитории «АиФ» по доходу, а также распределение по социальному статусу приведены согласно данным исследования «Российский Индекс Целевых Групп – 2021/II» среди населения старше 16 лет, проживающего в городах сто тысяч плюс.

Индексы аффинити приведены согласно данным Mediascope, NRS-Россия (16+), март –июль 2021г., города 100 тыс.+

# ГИПП

[gipp.ru](http://gipp.ru)

СОЮЗ ПРЕДПРИЯТИЙ ПЕЧАТНОЙ ИНДУСТРИИ



*Став членом СППИ ГИПП, вы получите:*

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

## ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ!

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

Тел.: +7 (495) 662-66-29

[gipp.ru](http://gipp.ru)