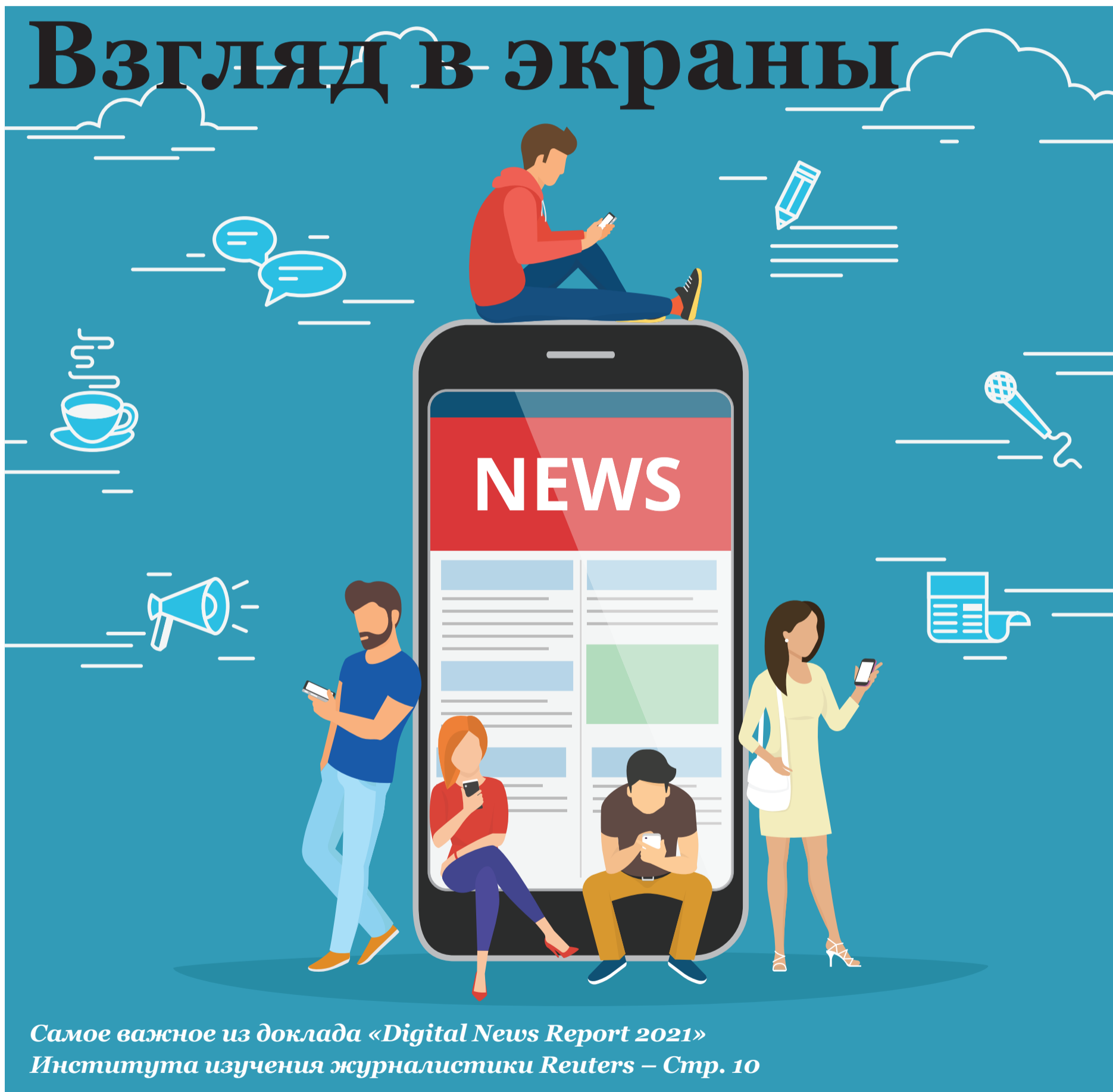


# World News Publishing Focus 16+

Стратегии и практика  
издательского бизнеса

## Взгляд в экраны



Самое важное из доклада «Digital News Report 2021»  
Института изучения журналистики Reuters – Стр. 10

### 3 ВЗГЛЯД

Марина  
Мишункина: имидж  
важнее прибыли

### 6 ОТРАСЛЬ

Владислав  
Гемст: главные  
по подкастам

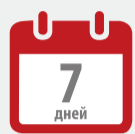
### 17 ЦИФРОВЫЕ МЕДИА

Gazeta  
Wyborcza:  
убедить и удивить

# «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!

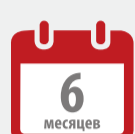
## ЕЖЕНЕДЕЛЬНАЯ АУДИТОРИЯ ГАЗЕТЫ



**1 137 000** чел. МОСКВА

**6 303 000** чел. РОССИЯ

## ПОЛУГODOВАЯ 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.+

# Имидж важнее прибыли

**Спецпроекты – визитная карточка издательского дома «Аргументы и факты». О самых успешных проектах, реализованных недавно, а также о том, как изменились рекламные доходы компании в принте и онлайн во время пандемии, мы побеседовали с первым заместителем генерального директора ИД «АиФ» Мариной Мишункиной.**

**Весной прошлого года, во время локдауна, издатели наблюдали на своих онлайн-ресурсах настоящий аудиторный взрыв. «Аргументы и факты» – не исключение. Вы смогли как-то монетизировать этот всплеск? И как с тех пор менялись ваши доходы от рекламы?**

Конечно, в пандемический период каждый издатель, который хоть как-то прикасался к теме коронавируса и здоровья людей, мог наблюдать невероятный рост трафика. И вы правы, в нашем случае рост тоже был более чем заметен. В пиковый период пандемии, в апреле 2020 года, аудитория aif.ru выросла на 47%, а количество просмотров – почти в два раза по отношению к апрелю 2019 года. Всего за первое полугодие 2020 года количество просмотров сайта выросло на 72% к первому полугодю 2019 года.

Мы действительно переживали читательский бум и видели, что наши цифровые ресурсы растут, как на дрожжах. Объяснялось это тем, что при огромном потоке разноречивой информации люди обращались к традиционным СМИ, которым они верят, которые имеют свой фактчекинг, являются надежными и проверенными источниками. А всем известно, что по лояльности аудитории мы превосходим многих коллег по рынку.

Но, понимаете, рост аудитории далеко не всегда выливается в рост рекламных доходов. На фоне этого читательского бума наблюдалось полное затишье в среде рекламодателей. Бизнес не понимал, что будет дальше, и поэтому взял тайм-аут.

Тем не менее, в прошлом году доходы от рекламы у нас выросли, но сопоставлять их с ростом аудитории, думаю, некорректно. К тому же через несколько месяцев мы, как и все наши коллеги, увидели вполне ожидаемый отскок назад.

В мае 2020 года Google изменил алгоритмы, а с конца того же года поменял политику «Яндекс.Дзен». Два этих события не зависели друг от друга, но случились одновременно, и потери от этого никто не мог спрогнозировать. Весь нынешний год мы испытываем ряд трудностей с точки зрения роста аудитории, и если ситуация с «Дзеном» затронула всех издателей, изменения в Google повлияли на нас в большей степени, потому что мы изначально строили модель, в основном рассчитанную на поисковый трафик.

При всем при этом я бы сказала, что в онлайн мы по рекламе растем достаточно уверенно. И даже в тяжелейший период прошлого года, когда рынок затих, нам удавалось собирать плановую выручку. В 2020 году наши рекламные доходы от онлайн-рекламы выросли на 25%, и это четвертая часть доходов издательского дома. В диджитале мы даже немного перевыполнили план, что позволило перекрыть часть выпадающих доходов принта. И соответственно, совокупно мы не упали. Думаю, что такой результат – итог хорошей работы всей нашей рекламной службы.

В 2021 году мы тоже движемся достаточно уверенно и держим динамику, которой достигли ранее: последние три года (а может быть, и побольше) это +25% ежегодно, если говорить об интернете. А если коснемся бумаги, то здесь, конечно, ситуация несколько иная. Хотя в отличие от прошлого года, который был драматичным для всей принтовой отрасли, в 2021 году реклама в еженедельнике показывает уверенный рост.

## Какие рекламодатели предпочитают у вас размещаться сегодня?

Основной сегмент, который прирос почти в два раза, – это лекарственные препараты и БАДы. Он у нас традиционно имеет самую большую долю среди коммерческой рекламы. Причина здесь проста: у нас максимально релевантная для этой ниши аудитория, для которой характерна высокая степень доверия к информации в «АиФ». А в вопросах здоровья авторитетность источника – это очень важно. И здесь мы уверенно лидируем среди всех российских принтовых площадок.

Кроме того, выросла реклама финансовых услуг. В нашем случае это +45%, если опираться на данные Mediascope. А, скажем, реклама предприятий торговли увеличилась на 162%.

Я назвала три ключевых сегмента для нас, но работаем мы с более чем 25, и представители всех этих сегментов видят определенную ценность в нашей площадке. Глобального падения я не наблюдаю ни в одном из них, если иметь в виду прямую рекламу.

Есть еще одна сторона медали – государственное участие, которое происходит через тендеры



*«В онлайн мы по рекламе растем достаточно уверенно. И даже в тяжелейший период прошлого года, когда рынок*

*затих, нам удавалось собирать плановую выручку. В 2020 году наши рекламные доходы от онлайн-рекламы выросли на 25%, и это четвертая часть доходов издательского дома».*

**Марина Мишункина, первый заместитель генерального директора ИД «Аргументы и факты»**

или конкурсы и аукционы. Содержательно это трудно назвать рекламой, но все же это существенная часть пирога условных рекламных доходов в общей выручке компании.

Ну и плюс, конечно же, спецпроекты. Миром сейчас правит натив, поэтому и количество проектов, и количество денег от них растет – не только у нас, но и у других медиа. Мы отличаемся только тем, что в большей степени социально ориентированы. А поскольку постпандемический период сформировал в обществе запрос на социальность, востребованность нашей площадки существенно выросла.

## Наверняка есть те, кто рекламируется только на онлайн-ресурсах «АиФ» и игнорирует печать. Какие это компании?

Вы абсолютно правы: есть сегменты, представители которых традиционно размещаются исключительно в цифре. Если говорить о прямых рекламных предложениях и рекламных кампаниях, то в первую очередь это IT-компании (в том числе операторы связи) и все, кто связан с компьютерной техникой, а также производители и дистрибьюторы продуктов питания. В принте их как не было, так и нет. Крайне редко я вижу эти сегменты в специализированных изданиях. А в таком народном бренде, как «Аргументы и факты», производители компьютеров и лапши быстрого приготовления предпочитают рекламировать себя на сайте, но не в газете.

**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, Гордон Штайгер, Симона Флюкигер, Неха Гупта  
Тел.: +49.69.240063-0  
E-mail: [editor@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  
Перевод: София Толстова  
Редакция и издатель:  
107078, г. Москва, ул. Новая Басманная, д. 19, стр. 2  
Тел.: +7 (495) 662-66-29  
E-mail: [pr@gipp.ru]

№ 5 (октябрь 2021 г.). Выход в свет: 21.10.2021 Обложка: Shutterstock.com  
Выходит один раз в год на английском языке и шесть раз в год на русском языке. Copyright материалы из России и СНГ: СППИ ГИПП.  
Все права защищены. Copyright 2021 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 [www.wan-ifra.org](http://www.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+

### Как вы оцениваете сегодняшнюю ситуацию на рекламном рынке в целом и в сегменте печатных СМИ в частности?

По данным Mediascope, за семь месяцев этого года рекламный рынок вырос на 10%, а газеты – на 46%. Рост достаточно ожидаем, потому что рынок начал более-менее восстанавливаться еще в четвертом квартале прошлого года. Да, действительно, сейчас растут и принт, и диджитал: отскок с прошлого года в этот дал существенную динамику.

### В чем вы видите отличия столичного рекламного рынка от других региональных рынков?

На мой взгляд, основная разница заключается в том, что в Москве сконцентрировано более 85% всех федеральных бюджетов. То есть получается так, что рекламодатели с московской пропиской размещают свои рекламные кампании на всю Россию. В регионах же в основном локальные рекламодатели – свои и из соседних территорий. Соответственно, там просто априори невозможно аккумулировать такой объем средств, как на московском рынке. Ведь среди региональных компаний федералов – единицы. В этом и есть ключевое отличие. Конечно, основные деньги сосредоточены здесь, в Москве, отчасти – в Санкт-Петербурге.

### Означает ли это, что «АиФ» получает основные рекламные доходы от федеральных рекламодателей, и в регионах доля местной рекламы гораздо меньше, чем центральной?

#### Или это не так?

Это абсолютно так. Федеральные клиенты крупнее и масштабнее с точки зрения бюджетов, и доля рекламной выручки от федеральных контрактов гораздо выше. При этом и регионы не одинаковые. Нельзя сравнивать, например, Рязань и Санкт-Петербург. Но даже в Санкт-Петербурге доходы от рекламы гораздо меньше, нежели в Москве.

### Какие каналы распространения печатных изданий в коронавирусные месяцы стали для вас приоритетными?

Ситуация с пандемией отразилась на торговле всей прессой. Мы все переживали смутные времена, когда закрыто было буквально все. И временное закрытие розницы, и отсутствие других каналов сбыта, и покупатели, сидящие на карантине, – все это очень больно ударило. Нам в буквальном смысле пришлось бороться за каждого читателя. И в этих условиях, мне кажется, каждый канал особенно был ценен.

В этот период мы рекламировали бесконтактную продажу. Для нашей аудитории это не совсем привычный способ покупки контента, потому что она привыкла к бумажной фактуре, к классической газете. Но мы стали активнее развивать онлайн-продажу изданий (причем всех, не только еженедельника «Аргументы и факты») – как на сайте aif.ru, так и на сайтах партнеров. Мы сделали бесплатную подписку на pdf-версии всех печатных продуктов «АиФ». Ну и, конечно, нам очень помогли продажи в ритейле. То есть мы использовали все возможные в тех условиях способы распространения.

### Вы не согласны с тем, что pdf-версии – это атавизм?

Я считаю, что это очень неплохой канал дистрибуции контента. Да, мы не так много покрываем читателей pdf-версией. Речь о 3% от общей массы.

*«Это миф, что газету читают очень пожилые люди. По данным Ipsos, почти 90% нашей аудитории – люди моложе 65 лет, а 2,2 млн человек (чуть больше 35%) – моложе 45. Как видим, наоборот, читает самая активная в жизни общества аудитория и самая, между прочим, благодатная и благодарная с точки зрения покупательского потенциала».*

**Марина Мишункина, первый заместитель генерального директора ИД «Аргументы и факты»**



Но, с другой стороны, если этим не заниматься и не развивать, то не будет и этого процента.

Давайте не забывать, что, к сожалению, традиционные точки продажи прессы (киоски) сейчас закрываются с большой скоростью. А компенсировать продажи одного киоска даже ритейл не может. Ну просто в силу специфики и мест расположения этих киосков. И при этом прессу постоянно пытаются вывести из той или иной сети.

Или возьмем ситуацию с Почтой России: подавляющее количество подписчиков получает газету «Аргументы и факты» раз в месяц одним пакетом, а не еженедельно. Я уже не говорю про ежедневную прессу, которую складывают и кульком доносят до подписчика. Если раньше человек каждое утро мог пошуршать тремя-четырьмя газетами, то сейчас это очень редко встречающееся удовольствие. Моя мама, например, вынуждена была отказаться от подписки именно по этой причине.

Так что я считаю pdf-версии и вообще любые онлайн-способы распространения совсем не лишними.

### Как за последние полтора года изменилась ваша работа со спецпроектами? Расскажите о самых знаковых из них.

Проектов однозначно стало больше. Они стали сложными, многослойными и очень часто социально ориентированными. Для того, чтобы спецпроекты попадали в аудиторию, читались и адекватно воспринимались, мы должны говорить с ней на одном языке и следовать ее настроениям. Если аудитория хочет социальных проектов (а после окончания периода жестких ограничений это стало особенно заметно), то, конечно, мы это сделаем.

Один из таких проектов был реализован нынешним летом с компанией Greenway. В рамках акции «Зеленый двор» мы изначально хотели озеленить 10 дворов в 10 городах страны. Но цепная реакция была столь мощной, что один за одним стали подтягиваться на добровольной основе другие города. И с помощью сарафанного радио удалось сделать даже больше, чем было намечено.

Еще один «зеленый» проект, совсем свежий, выполнен с компанией «Роснефть». В Тюменской области есть уникальное Соленое озеро. В пиковое летнее время туда приезжает до 1000 машин в день, то есть порядка 4000 человек, а никакой инфраструктуры не было. Соответственно, берег стал очень грязным. Вместе с партнерами мы установили там биотуалеты, контейнеры для мусора, информационные щиты, рассказывающие о целевых свойствах воды и грязи этого озера. Провели волонтерские акции.

В конце июля подвели итоги проекта «Малыми делами богата Россия», в ходе которого мы организовали 53 пресс-тура в 50 регионах страны для местных журналистов в 57 НКО, которые занимаются важными социальными проектами. Журналисты ведь часто даже не знают, что в их городе, регионе есть такие инициативы и такие люди, потому что социальные активисты, как правило, не умеют себя рекламировать, а журналисты чаще ищут информацию о громких убийствах или коррупционных скандалах. Они считают социальную информацию пресной, что ли. Но она может быть не пресной, а очень даже вкусной, если увидеть неравнодушных людей и их подопечных и немножко заразиться их желанием сделать мир и общество лучше. И доказательство тому – 623 материала, опубликованных по итогам пресс-туров. Все они участвовали в творческом конкурсе, в шорт-лист вошли 50 работ, из них мы выбрали и наградили за интересную подачу информации 10 лучших материалов и их авторов.

Другой большой проект называется «Пора ехать!» – он о развитии внутреннего туризма. На мой взгляд, проект интересен тем, что, будучи федеральным, имеет уникальную региональную начинку. Мы собрали огромное количество информации, которая касается туристических маршрутов, интересных мест, развлечений в том или ином регионе. Но это не банальная информация, которую легко загуглить. Это советы бывалых, рассказы людей, которые нашли что-то интересное, невидимое обычному глазу и этим особенно ценное. Таким образом, каждый регион раскрывается более объемно.

Ну и, конечно же, не могу не упомянуть важнейший для нас проект, получивший огромное количество различных наград, – «Детскую книгу войны». Сначала это была книга, созданная руками наших журналистов. Она вышла шесть лет назад, к 70-летию Победы в Великой Отечественной войне. Ее на Параде Победы в 2015 году ветеранам вручал президент.

Затем мы ее перевели на английский язык, и книга была отправлена в штаб-квартиры ООН, ЮНИСЕФ и ЮНЕСКО, Центр Симона Визенталля, библиотеку Конгресса США, Бундестаг, в другие международные организации, крупные зарубежные библиотеки, а также в университеты и СМИ. Мы это сделали для того, чтобы историю не переписывали. В книге собраны детские дневники военных лет, а дети не умеют лгать. И от описанных ими будничных историй становится не просто страшно, а жутко, и хочется сделать все возможное, чтобы такое никогда не повторилось.

Следующим этапом мы озвучили дневники. На нашу просьбу откликнулись и зачитали детские тексты Алексей Леонов, Денис Мацуев, Владимир Спиваков, Ирина Роднина, Никита Михалков, Василий Лановой, Олег Басилашвили, Чулпан Хаматова, Константин Хабенский, Игорь Кириллов, Владимир Познер, Иван Ургант, Екатерина Андреева и многие другие. Артисты даже плакали, потому что психологически это было сложно. В 2020 году мы выпустили аудиокнигу в формате подкастов на всех основных аудиоплощадках.

И сама книга была переиздана с небольшими дополнениями: мы добавили в нее еще несколько дневников, которые удалось найти после выхода первого издания.

А в прошлом году решили сделать серию анимированных документальных фильмов по этим дневникам. Их мы адресовали молодому поколению – ребятам, для которых Великая Отечественная война становится сродни Куликовской битве. Происходившее тогда воспринимается как нечто очень давнее, утрачивается реальность и значимость событий. И вот, чтобы пробудить в молодых ребятах сильные эмоциональные переживания (а именно они создают ощущение реальности), чтобы передать им живую память о войне, мы сняли 10 небольших анимационных фильмов. Тут нас поддержало государство: грант от «Института развития интернета» (ИРИ) существенно помог реализовать эту задачу.

Мы очень спешили, потому что стремились успеть к 9 Мая – к 75-летию Победы. Кроме того, Таня Рудыковская (героиня первого мультфильма), пережившая блокаду Ленинграда, плоховато себя чувствовала. А нам очень хотелось, чтобы она увидела фильм по своим дневникам. И это удалось. Было очень пронзительно и ярко: редактор нашего Санкт-Петербургского офиса показал его Татьяне Валерьевне на кухне той самой квартиры, где она потеряла близких родственников во время блокады, когда они один за другим умирали от голода, и где писала дневник.

Наши мультфильмы, распространяемые по электронным каналам, посмотрели свыше 20 млн человек, причем именно из той аудитории, на которую мы и нацеливались, – детско-юношеской. Такой результат, как мне кажется, позволяет говорить, что свою миссию мы выполнили.

### Почему анимационный проект не был реализован раньше?

Наверное, всему свое время. Мы все-таки не кинематографисты, а классический издательский дом, который берет свое начало с газеты. Бумага нам изначально ближе, и к моменту, когда у нас в руках оказались первые детские дневники, опыт издания

книг был уже большой. Идея создания анимированных фильмов пришла чуть позднее, потому что мир меняется, и вместе с ним трансформируемся и мы – осваиваем новые каналы коммуникации, новые площадки, новые форматы.

### По каким критериям вы оцениваете успешность того или иного проекта?

Знаете, для нас, как и для заказчиков, основным мерилком коммерческих проектов является охватность. Подход у нас такой: все проекты – и редакционные, и коммерческие – призваны увеличить наши аудиторные возможности. Когда мы добились более чем 20-миллионного охвата своими анимированными фильмами, это было грандиозное достижение. Тем более что эти два десятка миллионов – та категория людей, которая традиционные медиа читает редко. Соответственно, она не доминирует среди нашей аудитории, но мы смогли и до нее достучаться.

Традиционная аудитория для нас – это, скорее, родители тех ребят, что посмотрели наши мультфильмы о войне. По данным Ipsos, почти 90% нашей аудитории – люди моложе 65 лет, а 2,2 млн человек (чуть больше 35%) – моложе 45.

Кстати, это миф, что газету читают очень пожилые люди. Как видим, наоборот, читает самая активная в жизни общества аудитория и самая, между прочим, благодатная и благодарная с точки зрения покупательского потенциала.

### Вы упомянули прошлогодние изменения алгоритмов «Яндекс.Дзен» и Google. Это очень серьезная проблема для вас?

Думаю, не только для нас, но и для всех коллег. Вместе с изменением алгоритмов изменились и аудиторные показатели большинства федеральных площадок. Издатели сейчас пытаются как-то адаптироваться к новым форматам жизни и научиться жить без костылей «Дзена», который переориентировался на блогеров, серьезно сократив

и реализуем для наших клиентов. Если мы где-то не доберем, то пролонгируем проекты в соцсети, докупим другие площадки. Для нас репутация и имидж важнее прибыли. Нельзя сказать, что деньги совсем не важны, но я готова пожертвовать определенной долей дохода для того, чтобы рекламная кампания отрубилась должным образом и принесла те KPI, которые хотел бы увидеть наш партнер.

Проблем, конечно, всегда много, а сейчас, после карантина и в ходе продолжающейся пандемии, особенно. Но мы точно понимаем, что наша команда работает на читателя. И даже в столь сложный прошлый год, и в нынешний, который не сильно проще, остаемся аудиторными лидерами. Вот это существенно помогает нам на рынке. А наши результаты говорят сами за себя.

### По вашему опыту, эти два пандемийных года – действительно самые сложные для отрасли?

Нет, конечно. Давайте посмотрим в прошлое. 2008 год – это же просто дно было! Доходы упали более чем в два раза у всех, и мы не были исключением. Подняться после тех перипетий было очень сложно. Но сдюжили, справились и достигнутое преумножили. После того периода, кстати говоря, мы начали потихонечку отвоевывать место за местом, прорываясь к лидерству по рекламным доходам, и в последние годы его удерживаем. Если не принимать во внимание некоторые источники дохода коллег в других изданиях, которые являются не совсем рекламными.

### Учитывая «неблагоприятную эпидемиологическую обстановку», насколько оптимистично вы смотрите в будущее?

Четвертый квартал бюджетировается любым издательским домом гораздо выше, нежели предыдущие. Он традиционно самый жесткий и самый сложный. Поэтому я сейчас в сумасшедший оптимизм не впадаю и очень осторожна в прогнозах

*Для того, чтобы спецпроекты попадали в аудиторию, читались и адекватно воспринимались, мы должны говорить с ней на одном языке и следовать ее настроением. Если аудитория хочет социальных проектов (а после окончания периода жестких ограничений это стало особенно заметно), то, конечно, мы это сделаем. К тому же социальная тематика традиционно очень органична содержательному контенту «АиФ».*

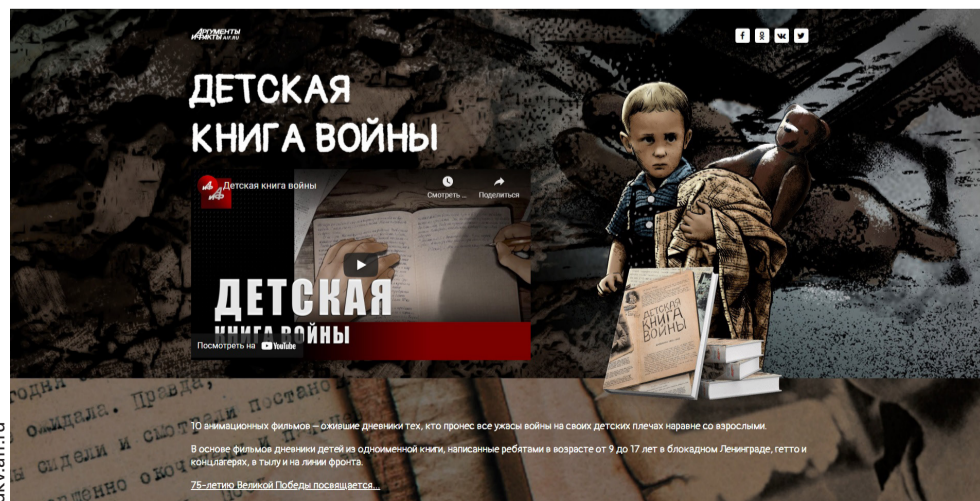
трафик для издателей. Для нас это ощутимо. Слава богу, что мы достаточно креативны и делаем все возможное для того, чтобы обеспечить KPI и аудиторные охваты в проектах, которые придумываем

относительно возможности выполнения даже плановых заданий, которые мы перед собой поставили.

Да, мы идем девять месяцев очень неплохо, даже с хорошим перевыполнением плана. Но что будет в четвертом квартале – большой вопрос: бюджеты огромные, перспективы неясные. Кроме того, для поствыборного периода всегда характерен некоторый спад общей активности. К тому же кривая заболеваемости ползет вверх, и это не может не сказаться на всех сферах экономики и вообще жизнедеятельности общества. А реклама, будучи лакмусовой бумажкой происходящего, реагирует на такие вещи моментально.

Очень надеемся, что со своими креативными проектами мы преуспеем, и это будет фундаментом, который позволит нам пережить нынешние непростые времена.

**Александр Никитушин, фото: «Аргументы и факты»**



**Анимационные фильмы, снятые в рамках проекта «Детская книга войны», посмотрело свыше 20 миллионов человек.**

# Главные по подкастам

**С июля нынешнего года Владислав Гемст в дополнение к должностям первого заместителя генерального директора медиагруппы «Комсомольская правда» и издателя radiokp.ru, teleprogramma.pro, sportkp.ru и журнала «Телепрограмма» занимает пост генерального директора Радио «КП». Он рассказал нам о том, почему в компании делают ставку на развитие этого направления, чем ценны подкасты и каковы причины переезда «Комсомолки» в новый офис.**

**Как вы восприняли свое новое назначение? Какие задачи стоят перед вами?**

Не стану скрывать, что считаю это назначение крайне важным для себя. С «Комсомольской правдой» я связан уже двадцать лет: работаю в холдинге с 2001 года. Но именно руководство радиостанцией ставит передо мной новые вызовы и, как это сейчас модно говорить, выводит меня из зоны комфорта.

Амбициозных планов много. Тем более, что возможности для развития медиагруппы «Комсомольская правда» без лукавства представляются мне поистине безграничными, учитывая те аудиторные показатели, что имеют сейчас по отдельности каждый из наших медиапродуктов. Верю, что при правильной комбинаторике у нас получится усилить позиции как радиостанции, так и сайтов, входящих в структуру медиагруппы. В частности, я намекаю на медиамикс эфирного радио и производных продуктов эфира, таких, как подкасты, которые очень органично воспринимаются аудиторией всех платформ «КП».

В глобальном плане на сегодняшний день Радио «Комсомольская правда» – это и парадные ворота для приема ярких и статусных спикеров, и платформа для уникальных спецпроектов, тиражируемых во всех медиапроектах «КП». Зачастую эксклюзивные цитаты, заявления, новости из уст гостей редакции сначала звучат в прямом эфире Радио «КП»,



**Мэр Москвы Сергей Собянин и главный редактор медиагруппы «Комсомольская правда» Владимир Сунгоркин на встрече с журналистами в новой редакции. 7 сентября 2021 г.**

произведений, которые потом размещаются не только на известных подкаст-платформах, но и органично дополняют редакционные материалы на четырех сайтах медиагруппы «КП».

Слушание подкастов медиагруппы «Комсомольская правда» достигает 15 млн в месяц. При этом 70% потребителей данного вида контента приходится на слушателей в возрасте 25–44 лет, что очень здорово.

Мы сразу решили, что наша внутренняя индустрия подкастов должна соответствовать одновременно нескольким серьезным требованиям. Прежде всего, каждый подкаст получает соответствующее оформление в профессиональной группе, которая отвечает за это направление. Мы хотели бы, чтобы наши слушатели получали удовольствие от соприкосновения с полностью готовым аудиопродуктом, а не просто слушали нарезку звуков из эфира. Это набор требований к экспертному уровню производства, звуковому оформлению, периодичности и оперативности подготовки материала.

Во вторую очередь мы провели самую серьезную работу по взаимодействию редакции Радио «КП» и редакций сайтов нашей медиагруппы. Самые интересные подкасты подверстываются в наиболее читаемые статьи на сайтах. Поэтому, с одной стороны,

ных тем, подкасты-интервью, художественные программы с начиткой профессиональными актерами или дикторами, с созданием атмосферы за счет звуковых спецэффектов, специально подобранных звуков. Подкаст – это ведь не просто чья-то болтовня на 10 минут под бодрящую музыку. Уникальные расследования или повествования о важных исторических событиях или процессах, основанных на реальных событиях, аналитика или репортажи с помощью грамотного продюсирования отлично ложатся и упаковываются в этот формат. У нас масса примеров, когда подкасты на злободневные или исторические темы собирали сотни тысяч прослушиваний: от тем про историю за пределами учебников или национальных вопросов до подкастов о годовщине гибели моряков подлодки «Курск».

Разумеется, главная задача для меня как генерального директора Радио «КП» – познакомить рекламный рынок России с выдающимися возможностями этого направления.

Существует мнение, что рынок рекламы подкастов в России находится в самом начале своего развития и бурно растет каждый год. Мне хотелось бы, чтобы продвинутые рекламодатели, которые хотят работать с рынком подкастов, знали о наших лидерских амбициях и безграничных возможностях.

**Чем, на ваш взгляд, подкасты вообще и ваши подкасты в частности могут заинтересовать рекламодателей?**

Рынок подкастов открывает уникальные возможности для рекламодателей, так как позволяет объединить в себе самые широкие возможности аудиорекламы с развитым рекламным инструментарием в интернете.

Мы ни на секунду не сомневались в необходимости концентрации на этом направлении. Поэтому сейчас вкладываемся в нашу фабрику подкастов. Основания для этого самые очевидные – у нас крупнейшая радионная редакционная сеть по всей стране, у нас самые экспертные гости, ведущие, авторы подкастов, мы имеем беспрецедентные возможности по продвижению подкастов на сайтах нашей медиагруппы.

Упустить такой шанс – непозволительная роскошь. Поэтому в наших планах стать не только лидером на рынке контента в подкастах, но и занять

*В этом году все тенденции сохраняются: принтовые издания остаются примерно на уровне прошлого года, доходы в интернете и радио значительно растут. В итоге по всем нашим медийным проектам мы фиксируем убедительный прирост рекламных доходов.*

а уже оттуда попадают в новостную ленту наших сайтов и, в конечном итоге, лучшая динамичная и содержательная часть эфира находит свое отражение в печатной версии. Но уже на следующий день.

**Расскажите о том, как вы работаете с подкастами. В чем их ценность для вас?**

За последние несколько месяцев нам удалось коренным образом перестроить работу с подкастами и тематическими программами. Честно говоря, мы замахнулись на право назвать себя главной фабрикой подкастов в России. Ведь «Комсомолка» каждый день выпускает десятки качественных аудио-

мы дополняем и обогащаем редакционные проекты на сайтах, а, с другой, самым стремительным образом расширяем потенциальную аудиторию слушателей подкастов Радио «КП».

Наши промежуточные результаты просто поражают. Слушаемость подкастов за последние несколько месяцев возросла в три-пять раз! Честно говоря, я не знаю, какая еще студия в России может предложить такое разнообразие тем и такой колоссальный объем прослушиваний.

Подкаст – это особый жанр передачи информации. И форматов у него много. Это могут быть информационные программы с обсуждением актуаль-

лидирующие позиции по рекламным доходам в этом сегменте.

Эффективность подкастов для рекламодателей очень высока, ведь это один из самых личных форматов контента, почти разговор по душам. И реклама в них становится по-настоящему полезной и нативной.

Хочу отметить еще одну важную деталь для всех рекламодателей, которые еще по каким-то причинам сомневаются в таком формате. Обратите внимание на те предложения, где объединены возможности производства, размещения и продвижения подкастов. Без последнего шансов достучаться до потенциальной аудитории существенно меньше.

Например, студия подкастов радио «Комсомольская правда» не только производит подкасты с нуля и размещает их на всех популярных и известных подкаст-платформах, но и занимается их продвижением: релевантные материалы подбираются редакцией сайтов в зависимости от тематики, рубрик, направлений. Плюс для продвижения мы дополнительно задействуем всю мощь наших социальных сетей.

**Год назад вы оценивали ситуацию на рекламном рынке как депрессивную, но небезнадёжную. Тогда вы прогнозировали: «В принтовых изданиях будет падение, при этом надеюсь, что наши интернет-проекты покажут рост рекламных доходов. Хотелось бы верить, что в совокупности по рекламным сборам мы окажемся на уровне прошлого года». Оправдались ли ваши ожидания?**

Во втором полугодии 2020 года рекламный рынок воспрял духом и даже сделал попытку компенсировать провал первого полугодия. В общем и целом, мы закончили прошлый год лучше нашего собственного плана. Характерно то, что принтовые издания показали примерно тот же уровень рекламных доходов, что и годом ранее (и это весьма отрадно), ну а про бурный рост интернет-доходов даже и говорить нет смысла. По-моему, такого высокого темпа роста интернет-доходов не было за все последние годы.

В этом году все тенденции сохраняются: принтовые издания остаются примерно на уровне прошлого года, доходы в интернете и радио значительно растут. В итоге по всем нашим медийным проектам мы фиксируем убедительный прирост рекламных доходов.

**В прошлом году, спустя два месяца после начала пандемии, вы говорили, что во время карантина сайты «КП» показывали рекорды посещаемости. Как менялась ситуация с посещаемостью ваших онлайн-ресурсов с лета прошлого года до сегодняшнего момента?**

Действительно, весной 2020 года были зафиксированы абсолютные рекорды посещаемости практически для всех крупных интернет-СМИ. Этот феномен легко объясняется: люди были заперты в стенах своих домов и крайне обеспокоены на тот момент неведомой и страшной угрозой в виде всем хорошо известного заболевания.

Сейчас ситуация несколько стабилизировалась. Эти максимальные пики остались в прошлом, но общая логика осталась без изменений – мы рассматриваем наш интернет-синдикат KP Digital, в который входят четыре сайта (kp.ru, radiokp.ru, sportkp.ru, teleprogramma.pro) как лидирующий на рынке. В рамках синдиката мы успешно можем реализовать потребности любого российского рекламодателя и охватываем практически все целевые группы.

Недельная аудитория наших медиапроектов – 51,5 млн. В рейтинге российских СМИ по заметности в медиaprостранстве, который составляет «Интергум», «Комсомольская правда» находится на первом месте, опережая «Коммерсантъ», «Известия», Forbes, «Российскую газету», «Россию-1», Первый канал и другие СМИ.

Если мы говорим о сайте kp.ru, то по данным Mediascope, он входит в тройку крупнейших сайтов категории «СМИ и новости». Показатель просмотра страниц достигает 229,6 млн в месяц. Radiokp.ru входит в топ-10 сайтов категории «СМИ и новости». Отмечу, что за год среднемесячная посещаемость сайта увеличилась на 341%, а количество просмотров страниц в месяц приближается к 96 млн.



*«Комсомольская правда» не только производит подкасты с нуля и размещает их на всех популярных и известных*

*подкаст-платформах, но и занимается их продвижением: релевантные материалы подбираются редакцией сайтов в зависимости от тематики, рубрик, направлений. Плюс для продвижения мы дополнительно задействуем всю мощь наших социальных сетей».*

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

По данным Mediascope, Радио «КП» регулярно занимает первые строчки по росту аудитории среди разговорных радиостанций.

Новшеством можно считать запуск спортивного сайта sportkp.ru. С момента продажи проекта «Советский спорт» в 2016 году, в тему спорта мы настолько глубоко не погружались. Но все-таки решили, что компетенции нашей спортивной редакции более чем серьезные для того, чтобы запустить спортивный портал и побороться за свою аудиторию.

Плюс я не стал бы сбрасывать со счетов новые медиа – социальные сети. Наше присутствие там существенно укрепилось за пандемию и останавливаться на достигнутом мы не планируем. Число подписчиков в социальных сетях медиагруппы «КП» за год выросло на 50%. При этом взрывной рост показывают прослушивания подкастов, так и просмотры видеосюжетов в социальных сетях. Сейчас последний показатель достиг более чем 900 млн просмотров. И, возможно, уже к концу года или к началу следующего мы возьмем планку в миллиард просмотров.

**В июне «Комсомольская правда» переехала в новый офис. Вам он нравится? И в чем причины переезда? В пандемию?**

Переезд в новый офис изначально стал для редакции вынужденной мерой: собственники старого зда-

ния захотели его снести и построить жилой квартал. Но в этой ситуации мы решили распорядиться обстоятельствами как в известной притче – не фокусироваться на сложностях, а найти преимущества. Все так и случилось: мы переехали в чудеснейший офис в очень модном районе Москвы неподалеку от Дмитровской, где всегда кипит жизнь. Рядом с нами известные арт-кластеры: культурный центр «Дизайн-завод «Флакон», городской квартал в духе советского авангарда на территории бывшего Хлебозавода № 9, а также бизнес-квартал «Савеловский Сити». Резиденты этих пространств стали соседями «Комсомолки» – теперь вокруг редакции дизайнерские магазины, кафе, рестораны, цветочные и сувенирные лавки, книжные магазины, бары, кофейни, лектории.

Несмотря на то, что мы переехали в уже давно построенное и отремонтированное здание, под задачи «КП» три этажа пришлось переделать почти полностью. Сердце редакции теперь не шестой, а восьмой этаж. Хотя «дух шестого этажа» «Комсомолка» смогла сохранить и когда ютилась после пожара на Правде в редакции «Российской газеты» на птичьих правах, и когда делила процедурные, лабораторию и регистратуру в здании бывшей поликлиники, где прожила несколько лет перед тем, как обосноваться в цехах швейной фабрики «Вымпел». Так что тот самый дух – это люди. А люди остаются теми же.

Пандемия показала, что удаленка для журналистов и редакторов – то самое будущее, которое в одночасье стало реальностью. Возвращаться к старой схеме работы с ежедневным появлением в офисе корреспонденты не спешат, а значит, совершенно логично, что арендовать площади, ориентируясь на прежние установки, нет смысла.

Светлый просторный опенсейс для журналистов построен по принципу современного ньюсрума на любом международном форуме: продуманные и оснащенные всем необходимым рабочие места с отсутствием персонализации. Да, здесь нет календарей с котятками (хотя это и святое, согласны), кофейных чашек и рамок с фотографиями. Вместо этого – не загроможденный бумагами чистый светлый стол, компьютер с индивидуальным паролем для входа, сетевые папки на дисках или в облаке, принтер, сканер, телефон. И закрывающиеся на ключ шкафчики – чтобы убрать ценное, если есть необходимость.

Мы сделали очень уютный ремонт: появились светлые оттенки стен с акцентными деталями, переговорные комнаты, атриум с кофейней, мини-кухни для сотрудников, постеры, множество зелени, большое количество дневного света в панорамных окнах с видами на Останкинскую башню, железную дорогу, футуристичные высотки современных бизнес-центров и апартаментов или городские пространства.

В конечном итоге сейчас мы воспринимаем наш новый редакционный дом не просто как комфортный офис, а как дружеский клуб для сотрудников редакции и любимых гостей. Лично мне было приятно неоднократно услышать, что новый офис «КП» удивительно радушный, теплый, креативный и гостеприимный. А еще мы мечтаем оборудовать крышу и проводить там модные концерты под брендом Радио «КП». Да чего уж там – просто приходите в гости, и вы все увидите сами!

**Александр Никитушин**

**Фото из архива медиагруппы «Комсомольская правда»**

# Операция «Адаптация»

**Как издателям упрочить свои бизнес-позиции, удержать тиражи и успешно перестроить работу во время пандемии? Об этом мы поговорили со Львом Елиным (ИД «Лев»), Ириной Дегтяревой («Комсомольская правда»), Аллой Суражевской («Добрая Дорога Детства» и «STOP-газета») и Александром Соколовым («Труд»).**

**Лев Елин, генеральный директор ИД «Лев»:**



– Мы, в принципе, технологически были готовы к тому, чтобы большую часть сотрудников очень быстро перевести в удаленный формат. У нас и до введения ограничительных мер часть редакции работала на удаленке, так что мы буквально за два-три дня адаптировали все наши рабочие процессы под дистант. С точки зрения IT-систем все работало практически бесперебойно.

Мы изначально ввели даже более жесткие меры, чем требовалось официально, и те, кто оставались в офисе, соблюдали все ограничения, какие только возможны. Поэтому с точки зрения здоровья людей, безопасности весенний период мы прошли не могу сказать, что без проблем, но, во всяком случае, терпимо.

Конечно, с точки зрения бизнеса проблем было очень много. Это понятно. Мы понесли потери, потому что в 2020 году были вынуждены выпустить на один номер меньше (всех журналов). Сдвинув, соответственно, календари выхода, то есть сделав это так, чтобы читатели пострадали минимально. Но один месяц торговли мы потеряли.

Несмотря на это оборот компании в 2020 году вырос на 14,5%. Рост по журнальному направлению был, конечно, во многом обязан тому, что с начала года мы стали распространителями, а потом издателями пакета журналов Lego и журнала «Три кота», которые раньше выпускало издательство «Оригами». Эти семь журналов, как вы понимаете, серьезная прибавка к обороту.

Были и новые проекты, запущенные в декабре 2019 года, но, соответственно, заработали они в 2020 году. В частности, журнал «Мульт». Это первый российский мультифраншизный журнал, где под одной обложкой собраны все герои мультфильмов телеканала «Мульт», второго по рейтингу российского детского канала после «Карусели».

Также мы наблюдали бурный рост по книжному направлению. Дело в том, что 2019 год стал для нас неудачным. Связано это с очень большими финансовыми потерями в результате банкротства компании «Медиа Дистрибьюшен», которая для нас была распространителем не только журналов, но и книг. Поэтому мы медленно восстанавливали свои позиции и несли серьезные убытки. Однако в 2020 году мы компенсировали потери и даже выросли в сравнении с 2018 годом.

Еще надо понимать, что в период пандемии, несмотря на бесконечные проблемы с логистикой и организацией производства, спрос на детскую продукцию (на детские журналы и книги в первую очередь) в сетевых супермаркетах, в то время как книжные магазины были закрыты, был стабильно высоким.

В ближайшее время мы будем делать ставку, во-первых, на работу с масс-маркетом, который показал в период пандемии, что именно он является наиболее устойчивым каналом дистрибуции. Поэтому все ведущие издатели должны максимально сплоченно работать над улучшением взаимоотношений с сетями. Это ключевая задача. И эта работа должна быть организована очень правильно, без размахивания шашкой. Я бы сказал, она должна вестись в режиме спокойного разговора бизнеса с бизнесом о том, что может наша отрасль дать масс-маркет-компаниям, учитывая их интересы и защищая свои.

Во-вторых, мы будем всячески развивать подписку. И мы видим, что Почта России прилагает усилия и ведет с нами диалог по поводу того, как это делать.

Я категорически убежден в том, что те, кто предвещает дальнейшее резкое сокращение детских изданий, неправы. Произошла стабилизация рынка, а у нашего издательского дома – даже небольшой рост. Мы видим рост подписки. И я считаю, что интернет в нашей стране – не могильщик детской прессы, а наоборот, помощник в ее распространении. Как с помощью новых подписных технологий, так и через другие, иногда неожиданные на первый взгляд каналы. Кто бы мог подумать, что я, например, буду продавать детские журналы через Wildberries в очень больших масштабах? Это именно те новые возможности, которые надо обязательно использовать.

Мы в первую очередь делаем ставку на работу с масс-маркетом, который показал в период пандемии, что именно он является наиболее устойчивым каналом дистрибуции. Поэтому все ведущие издатели должны максимально сплоченно работать над улучшением взаимоотношений с сетями.

– Мы продолжали проводить планерки, все сотрудники активно работали до тех пор, пока не было рекомендовано перейти на дистанционный формат. Тогда мы закрыли офис и расселись по домам, сразу же стали активно пользоваться Zoom. Мы подключали его и каждый день проводили планерки в таком формате, в чате обсуждали все нюансы номера и прочее. Поэтому как-то плачевно пандемия на нас не отразилась, все было, как всегда. Дело еще в том, что журналист – это состояние 24/7: мы постоянно что-то где-то делаем, куда-то едем, берем интервью, присутствуем на мероприятиях. Быть сильно привязанным к офису – это не про журналиста.

«Добрая Дорога Детства» – социально ориентированный проект. Конечно, если бы я впустила в газету рекламу, это бы существенно увеличило бюджет, но, скорее всего, отпугнуло бы моих преданных читателей. На страницах «STOP-газеты» реклама иногда появляется. Но, опять же, не в том количестве, чтобы превратить издание в рекламный проспект. Такого я никогда не допущу даже в ущерб бюджету компании.

**Алла Суражевская, главный редактор «Доброй Дороги Детства» и «STOP-газеты»:**



Он формируется очень просто: наши подписчики его и формируют.

Подписка на одно издание стоит около 500 рублей на полгода, 1000 – 1100 рублей – на год. Также мы участвуем в проектах федерального уровня, и небольшой процент поступает в бюджет от такого вида сотрудничества.

Наши газеты – единственные такого рода в России, поэтому господдержка нам крайне необходима. Напомню, что я не загружаю их рекламой, потому что каждая полоса заточена на то, чтобы дать в том числе методический инструмент аудитории для работы. И ставки я делаю всегда именно на это, а не на рекламу. Соответственно, бюджеты страдают. Если бы государство поддерживало такие социально ориентированные издания, мы бы смогли еще лучше, мощнее выполнять свою миссию по пропаганде безопасного участия в дорожном движении. Я прекрасно знаю: поддержи нас «сверху» – и мы раздвинем горизонты. У нас будет еще больше хороших проектов, больше новых рубрик и методических материалов, мы сможем давать еще больше полезного контента читателям, так как наши ресурсы преумножатся.



**Ирина Дегтярева, заместитель генерального директора медиагруппы «Комсомольская правда»:**



Иван Макеев, «КП»

– Мы удержали тиражи наших печатных изданий на уровне 2019 года. Что за этим стоит – отдельная сага. Прилагали множество усилий – боролись за читателя. Надо сказать, что читатель – верный и преданный – ответил взаимностью и поддержал в непростые для всех, и для СМИ в частности, времена.

Во-первых, мы запустили онлайн-продажу наших проектов, как на онлайн-площадках партнеров, так и задействовав собственные ресурсы. И максимально широко рекламировали такую бесконтактную продажу. Договаривались на различных взаимовыгодных условиях с интернет-продавцами и со службами доставок о вложении в любую покупку свежей газеты «Комсомольская правда».

Во-вторых, использовали и систему бесплатного распространения ежедневного выпуска.

В-третьих, нам очень помогли продажи в ритейле: именно там удалось значительно нарастить реализацию еженедельника «КП». Другими словами, использовали все возможные и даже маловероятные, на первый взгляд, способы реализации и распространения.

Не так давно мы «освежали» аналитику продаж. Получается интересная картина. Не секрет, что традиционные точки продажи прессы, а именно киоски, закрываются с большой скоростью. Так вот, по нашим подсчетам, чтобы возместить продажи с одного закрытого киоска, нужно не менее восьми новых точек продаж в супермаркетах.

Увы, ритейл так масштабно не наращивает количество магазинов, не поспевает за закрытием киосков. Плюс к этому, как бы мы коллективно со всеми издателями и распространителями не стремились наращивать продажи в ритейле, заменить киоски супермаркетами не получится.

Во-первых, при всем уважении к партнерам из ритейла, это нестабильные договоренности. Регулярно возникают споры и разногласия по поводу ассортимента, по долгосрочным платежам за реализованный товар, по высоким ретробонусам. Прессу постоянно пытаются вывести / исключить из той или иной сети.

Ну а во-вторых, продажа прессы в ритейле обходится дорого (по расходам) в обслуживании и для распространителя, и для издателя.

Поэтому скажу, что нужно всячески сохранять и, более того, увеличивать количество киосков во всех городах России. Не великая тайна, что с завидным постоянством в том или ином регионе городские власти пытаются убрать киоски с улиц. Аргументы различные: не вписываются в архитектуру города, находятся в неполюженном месте и т. д. «Комсомольская правда», как издатель не стоит

в стороне в таких ситуациях и постоянно помогает нашим партнерам-распространителям решить проблему сноса. На том и держимся.

Я считаю подписку идеальным способом распространения прессы и для читателя, и для издателя. Но у нас в России две проблемы, которые не позволяют удерживать подписные тиражи – высокая подписная цена и несвоевременная доставка. То есть баланс «цена – качество» не соблюден.

Подписные тиражи уменьшаются на 7–10% ежегодно. Основной фактор их снижения – ежегодное повышение подписной цены, так как растут тарифы на услуги Почты России.

При повышении подписных цен падение усиливается и доходит до 15%. Это практика, проверенная временем. Практически все издательские дома проводят всевозможные акции и мероприятия, направленные на удержание подписных тиражей. Но при повышении цен не срабатывают никакие акции. Подписчики в большинстве своем не самые богатые люди. Каждое повышение ударяет по их карману. Уже сейчас стоимость подписки на грани лимита, этот предел пересекать нельзя. Поэтому мы со своей стороны практически не увеличиваем каталожную цену, тем самым пытаемся минимизировать общее повышение подписной цены.

Мы сделали максимально удобной онлайн-подписку на нашем сайте shop.kp.ru. Установили единую подписную цену для всех городов России,

*Считаю подписку идеальным способом распространения прессы как для читателя, так и для издателя. Но у нас в России две проблемы, которые не позволяют удерживать подписные тиражи – высокая подписная цена и несвоевременная доставка. То есть баланс «цена – качество» не соблюден.*

что, несомненно, выгодно для отдаленных регионов. Плюс регулярно проводим акции и дарим подарки для подписавшихся через наш сайт. Результат виден невооруженным глазом: за I полугодие 2021 года подписные заказы через наш сайт выросли на 22%.

**Александр Соколов, первый заместитель главного редактора АНО «Редакция газеты «Труд»:**



– Переход на дистанционную работу занял очень много времени и был сравнительно безбо-

лезненным. Существующая в «Труде» редакционно-издательская система позволила обеспечить полностью удаленную работу редакции. В целом, оглядываясь на прошедший ковидный год, можно сказать, что особых сложностей не было. Скорее непросто обратно вернуть все как было, поскольку сотрудники уже привыкли к удаленной работе.

Наибольшие проблемы наша газета испытывает в области распространения. Повсеместно снижается количество точек розничных продаж, банкротятся дистрибьюторы прессы, падает подписка из-за ухода с рынка подписных агентств. Мы уже несколько лет не рассматриваем распространение как источник доходов, но проблема в том, что деградация каналов распространения лишает печатные СМИ возможности доставить свой продукт до потребителя. И, увы, отдельно взятый издатель не способен решить эту проблему.

Естественно, пандемия здесь не могла не сказаться: она сильно ударила по альтернативному распространению. Дело в том, что значительные усилия в последние годы газета вкладывала в развитие альтернативной дистрибуции на объектах транспорта, в аэропортах, офисных центрах и т. п. Как нетрудно догадаться, именно этот сегмент от ограничений, связанных с пандемией, пострадал больше всех и, к сожалению, именно он медленнее всего восстанавливается.

На мой взгляд, государство должно поддерживать не конкретные СМИ, а способствовать поддержке, в идеальном варианте, развития системы распространения печатных СМИ. В распаде системы распространения – основная проблема отрасли.

В начале 90-х, на фоне развала советской системы распространения, крупные СМИ создали собственные структуры, которые занимались логистикой и розничной продажей печатных СМИ. Делалось это не от хорошей жизни, а по необходимости. В 2000-е годы распространение превратилось в отдельную отрасль, вполне прибыльную, и большинство издательских домов отказалось от собственных логистических и киосковых сетей. Но последние пять-семь лет проблема рынка логистики и сбыта – главная для отрасли (неплатежи, череда банкротств крупных игроков). Возрождение собственных сетей распространения, как в 90-е, чтобы заткнуть дыры в этом вопросе, сегодня не по карману практически ни одному издателю, да и вряд ли кардинально решит проблему. Акционирование Почты России может стать последним актом другой грустной пьесы, под названием «Подписка». Потеря доходов от розницы и подписки – очень сильный удар для издателей, но нарастающая опасность утраты самих каналов подписного и розничного распространения – это фактически смертный приговор для большинства печатных СМИ.

В части каналов распространения печатные СМИ по сравнению, например, с радиещиками и телевизионщиками, оказались в неравных условиях. Так, государство в лице ФГУП «Российская телевизионная и радиовещательная сеть» (РТРС) продолжает обеспечивать инфраструктуру вещания по всей территории Российской Федерации. Более того, несколько лет назад за счет государства была проведена модернизация всей инфраструктуры с переводом вещания на цифру. Конечно, такого гарантированного канала печатным СМИ очень недостает.

**Александр Никитушин**

# Взгляд в экраны

## Новый отчет Digital News Report, который ежегодно выпускает Институт изучения журналистики Reuters, демонстрирует, что спрос на надежные источники информации во время пандемии вырос, но индустрии новостей еще предстоит разрешить новые финансовые трудности.

Согласно отчету, если в предыдущие годы доверие к новостям неуклонно падало, то сейчас оно, напротив, растет: 44% респондентов подтвердили, что доверяют новостям (на 6% больше, чем в 2020 году). 50% ответили, что доверяют той информации, которую находят сами (здесь рост составляет 4%). Но цифры сильно разнятся в зависимости от рынка. Так, в Финляндии уровень доверия – целых 65%, тогда как в США – всего 29%.

С другой стороны, сравнительно низкий авторитет новостей в поисковых системах и соцсетях продолжает падать, а это значит, что разрыв между новостными сайтами и социальными платформами увеличивается.

### Бумага и цифра

Особенно сильно пандемия ударила по печатным изданиям, так как локдауны по всему миру сильно усложнили процесс дистрибуции. В Швейцарии и Германии, где бумажные СМИ традиционно пользуются большим спросом, печатный сектор сократился особенно резко. В то же время немецкое Федеральное объединение цифровых издателей и издателей газет (BDZV) сообщает, что за 2020 год охваты по стране увеличились на 5%. Возможно, на некоторых рынках ситуация с сокращением аудитории печатных изданий все же не так однозначна.

Цифровизация подписок продолжается, и в ряде богатых стран, где читатели уже давно привыкли оформлять подписки на бумажные газеты, фиксируется значительный рост. Но несмотря на

несколько положительных примеров, большинство читателей все еще отказываются платить за новости: только 17% респондентов в течение прошлого года оплачивали онлайн-новости. Их число растет, но медленно: по сравнению с прошлым годом – на 2%, и на 5% – по сравнению с 2016 годом (тогда за новости платили 12%).

Тем не менее выход есть, и многие крупные игроки рынка во время пандемии установили пэйволы. В целом издатели все чаще обращаются к моделям прямых доходов от читателей (подписки, членство в клубе, безвозмездная поддержка) и стараются меньше опираться на рекламу, которая в онлайн сейчас почти безраздельно принадлежит Facebook и Google.

### Короли подписок

Авторы отчета также посчитали, сколько онлайн-подписок оформляют пользователи. Результаты показывают, что большинство цифровых подписок продают несколько крупных общенациональных брендов: победителям достается самая большая доля во всех секторах индустрии.

Этот тренд довольно стабилен на территориях разных стран. К примеру, почти половина американских подписчиков платит за The New York Times, The Washington Post или The Wall Street Journal. В Финляндии около половины платят только за одно издание – Helsingin Sanomat. Некоторые рынки, например, Германия и Испания, демонстрируют более ровное распределение объема подписок.

Из тех, кто все-таки платит за цифровые новости, подавляющее большинство оформляет только одну подписку. Единственное исключение – США, где больше половины респондентов подписаны сразу на несколько изданий. Не исключено, что в будущем пользователи станут чаще оплачивать несколько подписок, но прогноз авторов отчета далек от оптимизма: «Подписки начинают полностью обеспечивать некоторые издания, но не факт, что они станут массовым продуктом».

Большинство людей недостаточно интересуется новостями, у них нет свободных денег или желания тратить их на подписку».

### Telegram вместо Facebook

Что касается девайсов для доступа к новостям, смартфоны продолжают стремительно набирать популярность (73% сейчас и 69% в 2020 году), тогда как рынок компьютеров и планшетов остается на прежнем уровне или начинает падать. Но и здесь есть региональная специфика: в Евросоюзе 54% просматривают новости со смартфонов, а в некоторых странах это количество достигает 80%.

Данные опросов показывают, что разные социальные сети имеют в глазах пользователей очень разный статус, и это касается в том числе и новостей. 66% респондентов пользуются соцсетью или мессенджером, чтобы получать новостной контент, но рейтинг платформ постоянно меняется. Facebook стал гораздо менее актуальным, тогда как WhatsApp, Instagram, TikTok и Telegram привлекают все больше пользователей, интересующихся новостями.

Люди используют разные платформы для разных целей. В Twitter они приходят, чтобы читать новости, но другие соцсети чаще выбирают для развлечения, особенно Instagram, Snapchat и TikTok. Тем труднее вовлечь аудиторию этих приложений с помощью новостей: «Новые платформы, ориентированные на юных пользователей, для мейнстримных медиа представляют серьезный вызов. Новости зачастую оказываются там случайно, а пользователи ждут яркого, визуального и развлекательного контента. Это не та сфера, где большинство журналистов старшего поколения чувствует себя уверенно», – отмечают авторы отчета.

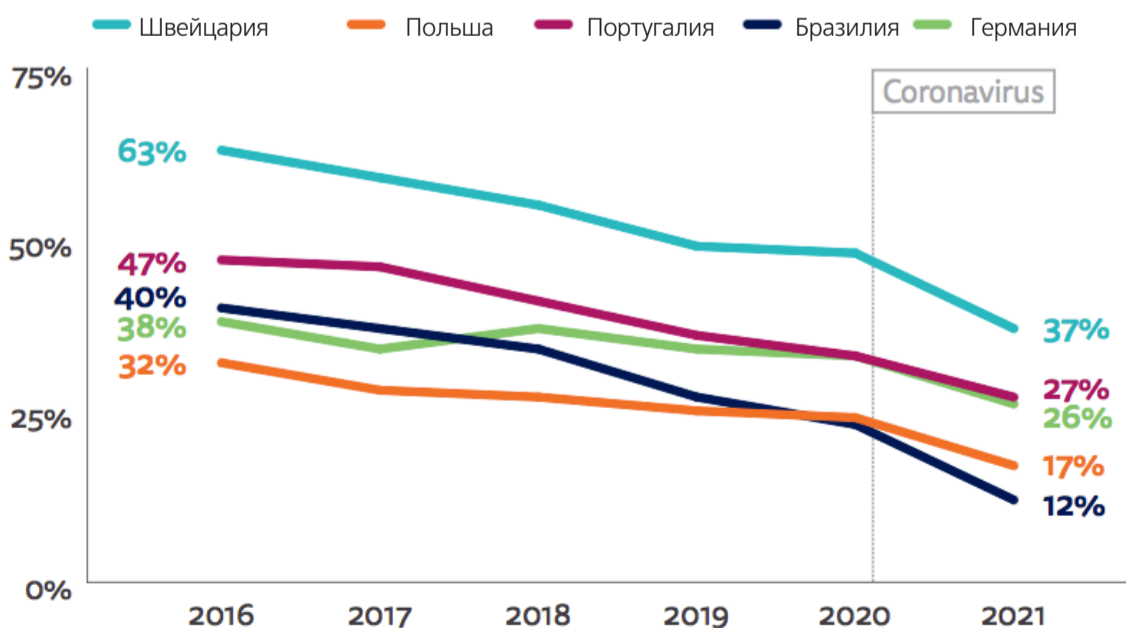
### Эх, молодежь

В отчете также говорится, что молодое поколение радикально отличается от предшественников своим отношением к поставщикам новостей, – вернее, отсутствием какого-либо отношения. 25% респондентов рассказали, что просматривают новости прямо на сайте или в приложении газеты. Однако среди тех, кто младше 35 лет, эта цифра опускается до 18%: для них более релевантные источники информации – соцсети и поисковые системы.

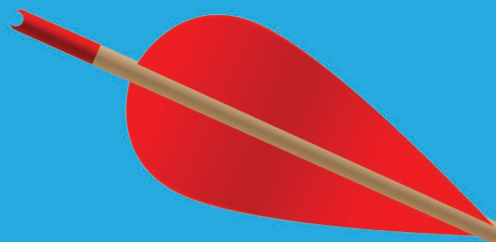
Еще больше, чем миллениалы, отличается от всех остальных так называемое поколение Z (молодые люди до 25). Его представители реже заходят на сайты и чаще получают всю необходимую информацию из соцсетей. К тому же они внимательнее прислушиваются к голосам инфлюенсеров, играющих важную роль в общественных дискуссиях на актуальные темы. Они иначе относятся и к идеалу беспристрастных, объективных новостей: для них «объективность» в освещении острых сюжетов, в частности, связанных с социальной несправедливостью, далеко не всегда желательна и уместна. Газетам будет очень непросто найти общий язык с этой аудиторией, и особенно тем изданиям, чья редакция состоит из людей, привыкших потреблять новости совершенно по-другому.

Теemu Хенрикссон, координатор проектов GAMI

## Доля граждан, читающих печатные новостные СМИ



Данные по другим рынкам за 2020-2021 гг.: США – 16% (-4%), Великобритания – 15% (-7%), Норвегия – 21% (-4%), Австрия – 45% (-6%), Мексика – 21% (-5%), Австралия – 20% (-5%), ЮАР – 32% (-5%).



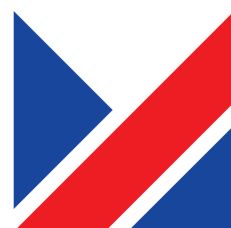
# №1

реклама

## ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ИМ МЕДИА» ЛИДЕР ПО ОХВАТУ АУДИТОРИИ

# 17 703 500 ЧИТАТЕЛЕЙ\*

\*АУДИТОРИЯ ЗА ПОЛГОДА ИЗДАНИЙ  
«ИВАНОВ МОНАМС МЕДИА»  
ПО ДАННЫМ MEDIASCOPE:  
NRS РОССИЯ,  
МАРТ-ИЮЛЬ 2021



ИВАНОВ МОНАМС  
МЕДИА



# Игра на удержание

**В начале года британский журнал The Economist скорректировал свою стратегию: теперь основное внимание уделяется не приобретению клиентов, а их удержанию. Часть новой программы – изменение условий подписки и улучшенная служба поддержки пользователей.**

В 2019 году, когда Клер Оверстолл присоединилась к коллективу The Economist, стратегия дохода для издания состояла главным образом в расширении клиентской базы – поиске новых аудиторий, которым можно было бы продать подписку по привлекательной цене. Но вскоре приобретение стало требовать слишком больших затрат, которые не окупались, потому что через некоторое время клиенты уходили. Тогда была разработана новая стратегия удержания, в центре которой – систематический сбор и анализ данных.

О том, как The Economist перенаправил ресурсы с приобретения на удержание клиентов, первый вице-президент издания и директор по работе с клиентами Клер Оверстолл рассказала в конце мая на конференции WAN-IFRA Forum Francophone: Abonnements numériques, посвященной стратегиям цифровых подписок для франкоязычных медиа.

## Не подписаться невозможно

Задав целью повысить удержание, The Economist собрал команду из специалистов по маркетингу, редакционному контенту, стратегии и развитию продукта. «Нужно было уйти от чисто маркетингового мышления, – подчеркнула Оверстолл. – Удержание – проблема, которую необходимо решать сообща».

Затем были выбраны два основных направления работы. Первое – резкий отток подписчиков спустя три месяца с момента покупки: «Пробный период не оправдал себя. Читатели не заходили на сайт регулярно, и наше издание не стало для них чем-то необходимым».

Вторая задача – удержать клиентов, оформивших годовую подписку, в течение первого и второго года.

Сначала команда под руководством Оверстолл изменила условия пробного периода: «12 фунтов за 12 недель – такова была изначальная ценовая политика, и она была популярной. Это хорошая тактика приобретения клиентов, но для удержания она не годится. На тринадцатой неделе пользователи массово отписывались, и первичный рост сходил на нет».

Сейчас во время пробного периода новым подписчикам предлагают скидку 50% на первые 12 недель. Эти условия вступили в силу в июле прошлого года и, по словам Оверстолл, эффект стал очевиден уже спустя пару месяцев.

Еще одно крупное изменение произошло не в последнюю очередь под влиянием пандемии коронавируса: The Economist перестал продавать подписки на одну лишь печатную версию.

«Фактически мы дали понять всем нашим подписчикам, что цифровая версия – неотъемлемая часть издания, – сказала Оверстолл. – Наладить поставки газет во все страны мира сложно, но мы можем предложить цифровой доступ. Поэтому мы отказались от подписок print-only – теперь даже те, кто выписывают бумажное издание, автоматически подписываются и на цифровую версию».

Но за этим решением стоит еще и потребность собирать информацию о поведенческих паттернах аудитории.

«Мы должны оценивать уровень вовлеченности, но это невозможно, если все наши клиенты читают только печатную версию. Единственный способ отслеживать реакцию пользователей на контент – собирать цифровые данные», – заявила Оверстолл.

## Останьтесь, пожалуйста

Эти изменения сами по себе благотворно сказались на удержании, но оказалось, что самым важным с точки зрения прибыли стало соотношение cancel / save – сколько клиентов отправили запрос на отмену, но в итоге согласились оставить подписку. Во многом это случилось за счет того, что сотрудники службы поддержки предлагали пользователям другие варианты.

«Если это поможет сохранить клиента, мы готовы снизить цену даже в два раза, – рассказала Оверстолл. – Ход довольно примитивный, но очень действенный».

Кроме того, для сотрудников, общающихся с клиентами, провели ряд тренингов и повысили премии: «Бонусы за сохраненных клиентов выросли втрое. Успех был обеспечен, с одной стороны, тем, что службе поддержки дали больше опций в сценарии общения с подписчиками, а с другой – финансовым поощрением».

Но перед командой Оверстолл возникла еще одна проблема – заявки на отмену подписки не через оператора, а по электронной почте: «Как только заявка поступает на e-mail, мы оказываемся в тупике, без возможности поговорить с читателем и переубедить его».

Сейчас, чтобы отменить подписку, клиенты должны связаться с сотрудником колл-центра по телефону или в онлайн-чате: «Разговор очень важен. Беседуя с клиентами, можно понять, что их не устраивает – например, цена – и попробовать решить проблему».

## Слишком легкая отписка

Впрочем, одно из нововведений было неудачным. В прошлом декабре в The Economist решили подключить опцию отмены подписки онлайн через страницу аккаунта пользователя. В результате количество отписок резко возросло: у компании не оказалось инструментов для сохранения клиентов. Онлайн-отписку в итоге убрали, но сейчас команда размышляет над тем, в каком виде вернуть ее обратно. «Мы знаем, что такая функция важна для пользователей, поэтому продолжаем рассматривать разные варианты, чтобы снова ее включить, – сказала Оверстолл. – И когда это случится, лучше спокойно оценивать динамику. Вполне может быть, что люди, отписывающиеся онлайн,



*«Мы должны оценивать уровень вовлеченности, но это невозможно, если все наши клиенты читают только печатную версию. Единственный способ отслеживать реакцию пользователей на контент – собирать цифровые данные».*

**Клер Оверстолл,**  
первый вице-президент и директор по работе с клиентами The Economist

в будущем подпишутся снова, так как у них не осталось негативных эмоций от взаимодействия с компанией».

Как и для многих других изданий, пандемия стала для The Economist катализатором подписок. Чтобы повысить вовлеченность среди новых читателей, издание организовало серию закрытых вебинаров – в первой половине текущего года их состоялось уже больше двадцати.

Отклик со стороны аудитории был позитивным, и данные показывают, что участвующие в мероприятиях читатели чаще оформляют полноценную подписку по завершении пробного периода.

Кроме того, The Economist пополнил свое портфолио первой эксклюзивной рассылкой для подписчиков Cover Story. В ней рассказывается об иллюстрациях на обложках издания и об историях, которые стоят за их созданием. Сейчас на рассылку подписаны порядка 100 тысяч пользователей.

## Фокус на вовлеченность

Но все эти новшества – только начало. Следующим шагом, по словам Оверстолл, будет повышение вовлеченности аудитории. Сейчас этим занимается многопрофильная команда, сформированная по тому же принципу, что и коллектив, успешно выработавший новые тактики удержания.

Вовлеченность подписчиков анализируют и распределяют по категориям согласно уровню их активности, а затем смотрят, каковы показатели удержания для каждой из категорий. Впоследствии эту статистику можно будет увидеть для всех зарегистрированных пользователей – а значит, лучше понять, как вовлеченность коррелирует с готовностью оформить или продлить подписку.

«Вовлеченность – центральная для нас тема в 2021 году, – подытожила Оверстолл. – Мы разобрались со всеми второстепенными факторами и можем приступить к тому, что лежит в основе проблемы удержания клиентов».

**Теemu Хенрикссон,**  
координатор проектов GAMI

# Уважаемые слушатели

Стратегия The Washington Post ориентирована на подписки, а за верхнюю часть воронки продаж отвечает вертикаль бесплатных подкастов. С их помощью бренд надеется привлечь (и удержать) новых клиентов, которые впоследствии станут подписчиками.

«Это эффективный способ приобрести новых подписчиков и удержать старых», – убеждена Мэгги Пенман, исполнительный продюсер Post Reports. Флагманский подкаст The Washington Post представляет собой микс новостей и нарративных сюжетов и выходит каждый будний день. Издание выпускает и ряд других программ, например:

- Can He Do That? («А так можно?»): программа о политике, стартовавшая на заре правления Дональда Трампа (сейчас в ней рассказывается о полномочиях президента и институтах, которые их ограничивают);
- Canary («Канарейка»): свое первое детальное расследование в аудиоформате газета опубликовала в прошлом году (подкаст разбит на семь эпизодов);
- Presidential («Президентский»): исторический подкаст, где каждый эпизод посвящен одному из президентов США;
- Moonrise («Восход Луны»): рассказ о том, как проходила высадка на Луну и что осталось за кадром;
- Constitutional («Конституционный»): о конституции США.

Большинство платных пользователей сайта, слушающих подкасты, – молодые люди от 18 до 44 лет. За ними – будущее компании, а значит, подкасты оказываются в центре стратегии The Washington Post.

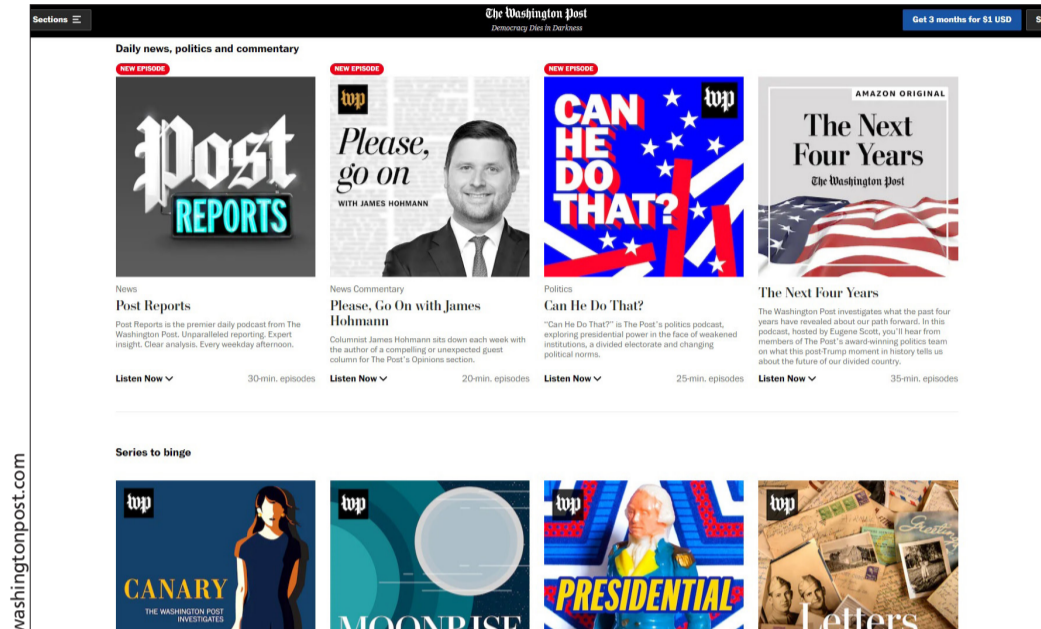
## Метрики успеха

Один из самых эффективных способов повысить конверсию среди слушателей – призыв ведущих подкаста оформить подписку, который прозвучал бы не как реклама, но как личная рекомендация. Обычно люди относятся к ведущим своих любимых передач как к друзьям, и поэтому велика вероятность, что они захотят поддержать работу издания.

«Одна из наших ведущих, Мартин Пауэрз, сделала объявление и рассказала, как можно поддержать бренд и подписаться на газету, – говорит Пенман. – Для слушателей подкаста мы сделали специальную скидку. С одной стороны, мы дали понять, что они для нас значимы, но вместе с тем мы получили возможность легко отследить, сколько подписчиков принесли нам именно подкасты».

Во время пандемии аудитория подкастов The Washington Post выросла на 20%. Прирост обеспечили главным образом молодые пользователи. «Поначалу мы думали, что аудитория должна сократиться, так как люди перестали тратить время на дорогу, передвигаясь по городу. Но в итоге этот фактор не сыграл роли», – отмечает Пенман.

Компания измеряет рост подкастов на основании данных за предыдущий месяц или год, ори-



В портфолио The Washington Post 19 подкастов, включая новостной Post Reports, который выходит по будням.

ентируясь на скачивания, среднее количество слушателей в месяц и рейтинг самых успешных эпизодов. Уровень вовлеченности аудитории отслеживают по тому, что больше всего заинтересовало пользователей – тема, название подкаста или посвященная ему реклама.

В то же время территория подкастов – насыщенный рынок. Как The Washington Post удается привлечь на себя внимание тех, кто не читает газету? Успех складывается из многих факторов, но прежде всего компания делает ставку на харизматичных ведущих, способных найти с аудиторией общий язык благодаря своим глубоким знаниям и таланту рассказчика.

К тому же прослушивание подкаста – результат поиска и активного выбора пользователя, так что соцсети – не лучший способ привлечь аудиторию. Тем не менее социальные медиа приносят некоторую пользу: через них компания общается со слушателями и получает обратную связь.

## С крупных платформ

Крупнейшей платформой подкастов остается Apple, но наряду с ней быстро развивается и внедряет новые опции Spotify.

Бесплатный доступ – все еще статус-кво для этого типа контента, но вероятно, что ситуация изменится на фоне подкастингового бума, и издатели начнут вводить пэйволы. Так, в апреле прошлого года Apple и Spotify запустили работающие по подписке сервисы, где у создателей контента есть возможность взимать плату со слушателей. Впрочем, тогда как Spotify позволила авторам оставлять себе 100% дохода от подписчиков (минус комиссия за транзакцию) до 2023 года, Apple уже забирает себе 30% в первый год и 15% – в последующие.

Постоянным слушателям подкастов важны удобство и легкость доступа, поэтому логично, что большинство аудитории The Washington Post приходят не напрямую с сайта газеты, а с крупных платформ. Они могут оформить платную подписку через Apple или Spotify, чтобы слушать подкасты без динамической рекламы (ее публикует сторонний сервис). Желающие разместить свое объявление в Post Reports могут купить некоторое

число отображений, и реклама прозвучит оплаченное количество раз. Но платным подписчикам рекламу не выводят.

## Эффективная реклама

The Washington Post развивают свой аудиоконтент сразу в нескольких направлениях, и одно из них – опция прослушивания текстовых статей. Этот ход учитывает интересы тех, кто предпочитает слушать, а не читать, или привыкли узнавать новости, не отрываясь от повседневных дел. К тому же контент становится доступным для людей с ограниченными возможностями.

На данный момент размещение рекламы – самый продуктивный способ зарабатывать на подкастах, но продюсерам стоит присмотреться и к другим источникам прибыли, таким как платные подписки на платформах, контракты со спонсорами и автоматизированная реклама (программатик).

«Реклама в подкастах очень эффективна. Между ведущим и слушателем устанавливается личный контакт, и, когда пользователи слышат рекламу в этом контексте, у них больше доверия к продукту или сервису, чем если бы они просто наткнулись на нее где-то в интернете. Но такая реклама, разумеется, должна оказаться в нужное время в нужном месте и тематически соответствовать контенту», – подчеркивает Пенман.

«Я часто наблюдаю такую ошибку: люди с самого начала экономят на персонале и надеются, что по ходу дела как-нибудь разберутся, когда бизнес пойдет в гору. Но на запуск подкаста есть только одна попытка. Новая программа всегда вызовет интерес, особенно если имена ее авторов уже на слуху, – рассуждает Пенман. – В первую очередь надо инвестировать во фронтенд, нанять подходящий людей, закупить качественное оборудование и найти первоклассных аудио-редакторов. В подкастах важную роль играет личность ведущего, но контент тоже должен быть качественным. Главное – найти баланс, который поможет привлечь и удержать новых пользователей».

Неха Гупта, корреспондент WAN-IFRA

# Архитекторы данных

**В южноафриканском издательстве Arena Holdings убеждены, что data-ориентированность – не стратегия сама по себе, а инструмент, с помощью которого можно достичь высоких целей.**

«Неважно, какие у вас бюджет, численность штата и модель дохода, – возможность наладить работу с данными есть всегда, – говорит Джулия Харрис, директор по цифровым подпискам Arena Holdings. – Причем это не только возможно, но и необходимо: за данными – будущее медиа».

## Правильные вопросы

На первых порах новые технологии могут сбить с толку, и бывает трудно решить, с чего начать и какие задачи поставить. «Мы используем данные как подспорье в принятии важных для бизнеса решений и обращаемся к ним в поисках ответов на вопросы», – говорит Харрис.

Arena Holdings – вторая крупнейшая издательская компания в ЮАР с ежемесячной цифровой аудиторией 13 млн уникальных пользователей. Ей принадлежат шесть онлайн-изданий с пэйволами: четыре из них – общегосударственные, два – региональные. Все они работают по модели фриимиум. Главные источники дохода – реклама и подписки. Что касается данных, то компанию интересует в первую очередь та статистика, которая поможет повысить вовлеченность пользователей.

Харрис перечисляет вопросы, которыми задается ее команда при работе с данными:

- Какой контент читают пользователи?
- Какому контенту они уделяют значительное количество времени?
- Что заставляет их проводить больше времени на конкретной странице?
- Каким контентом они делятся с друзьями?
- На каких платформах это происходит?

Ответы на эти вопросы позволяют понять, какой контент привлекает больше всего читателей и дает наибольшее количество просмотров. «Это и лежит в основе нашей рекламной стратегии», – заключает Харрис.

Издателям с пэйволом стоит задумываться о данных с точки зрения приобретения, удержания и конверсии клиентов, отслеживать, на каком этапе воронки отсеиваются потенциальные подписчики и что является главным фактором оттока.

## Идеальная команда

Поставить перед собой важные вопросы – только начало. У многих компаний возникает другая серьезная проблема: нехватка специалистов для обработки большого массива данных. Кроме того, правильно организовать структуру data-команды тоже может оказаться непросто.

«В нашем случае команда мечты начинается с главы отдела данных – это человек, который будет отвечать за стратегию и координировать сотрудников, – рассказывает Харрис. – Следующая позиция – архитектор, он занимается техно-



arena.africa

**VISION**  
connecting people of all cultures, enabling economies to thrive.

**MISSION**  
to enrich lives with news and entertainment that informs, educates and uplifts.

**Arena Holdings – одна из крупнейших африканских медиакомпаний, выпускающих новостные англоязычные издания в принте и онлайн.**

логической стороной дела и следит за тем, чтобы все системы работали исправно. В идеале команде нужны и data-архитектор, и data-инженер, чтобы, с одной стороны, обеспечить эффективный сбор и систематизацию данных, а с другой – тестировать эту архитектуру».

Желательно нанять обоих специалистов, но многие компании сталкиваются с суровой реальностью в виде ограниченных ресурсов. В таких случаях Харрис советует найти архитектора, который мог бы взять на себя некоторые инженерные задачи. «Придется искать сотрудников, которые подходят сразу по нескольким критериям. К сожалению, в условиях экономии нанимать узких специалистов – плохая идея», – отмечает она.

Другая важная позиция – исследователь данных (data scientist), работающий с «большими данными», моделированием и AI. Этот человек должен уметь разобраться в огромном неструктурированном потоке данных и извлечь из него необходимую для формирования стратегии информацию.

Наконец, в идеальной команде должны быть эксперты по аудитории, подпискам, коммерции и рекламе, а также младший специалист для «ручной» работы.

## Максимальная автоматизация

Команда из семи-восьми человек – отличный, но для многих нереалистичный вариант. Тем не менее есть пара стратегий, позволяющих наладить работу с данными даже при ограниченном бюджете, и одна из них – это автоматизация. В Arena многие рутинные задачи выполняют не люди, а технологии.

«Наша команда по данным почти сразу начала тонуть в запросах, ей приходилось постоянно перескакивать с одной задачи на другую, причем часто одинаковые просьбы поступали с разных сторон», – говорит Харрис. В итоге была введена автоматизированная система отчетов, и все данные теперь отображаются на дашбордах.

«Корпоративные клиенты, например, обычно покупают комбинированные подписки, чтобы их сотрудники могли заходить на наши сайты через

e-mail-адреса компании, – рассказывает она. – Эти клиенты хотят узнать, окупаются ли их затраты и пользуются ли подпиской их работники. Наши дашборды отображают основную статистику активности для данной компании, сохраняя приватность сотрудников. Мы предлагаем такие дашборды многим клиентам. Обновляются они автоматически, и нашей команде по данным не приходится раз в неделю или в месяц разбираться с отдельными запросами. Доступ к ним открывается с момента заключения контракта».

Свою внутреннюю статистику Arena тоже автоматизировала, чтобы можно было увидеть, в каких точках происходит вынужденный отток и какие факторы на него влияют. Таким образом отчеты можно генерировать, не прибегая к помощи data-команды.

Вторая продуктивная стратегия – назначить специальных сотрудников ответственными по внедрению новых технологий внутри компании и постоянно поддерживать с ними обратную связь. «Конечный пункт – наладить поставку данных прямо в редакцию, – говорит Харрис. – Не все и не сразу научатся с ними работать, но прямые ответы на возникающие вопросы и частые тренинги способствуют быстрому прогрессу».

В компании используют дашборд для редакторов со всеми главными показателями, которые нужны им в ежедневной работе. Эту панель разработали вместе с самими редакторами и авторами, и она постоянно улучшается и дополняется в соответствии с запросами редакции – полезную статистику могут добавить, а лишнюю информацию убрать.

Но что если ваша компания – небольшая редакция с хронической нехваткой бюджета, и вам не помешали бы бесплатные инструменты? Харрис советует начать с Google Analytics: «Если у вас маленький штат, сосредоточьтесь на одном источнике данных, на паре ключевых метрик и работайте с ними вплотную. Выделите самые насущные показатели и отталкивайтесь от них».

**Элизабет Шилпа,**  
корреспондент WAN-IFRA

# Коммерсантъ FM 93.6 слушайте

online

на [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

# Скидки для избранных

**На протяжении последних полутора лет региональная испанская газета *Diario de Navarra* направляла все усилия на рост цифровых подписок.**

Одна из стратегий роста – активная программа онбординга для новых подписчиков, в течение первых ста дней мотивирующая их чаще возвращаться на сайт *Diario de Navarra* (DN). К тому же пользователи получают информацию о всех преимуществах подписки, включая бесплатный доступ для друга или родственника, почтовые рассылки (всего их около двадцати) и, конечно, все свежие статьи.

«Эти первые сто дней для нас очень важны, – говорит Эстефания Николас, директор по цифровой стратегии, маркетингу и продажам DN. – Пользователи должны возвращаться если не каждый, то почти каждый день. Если они не потребляют контент, они отпишутся, и отток будет высоким».

DN установила пэйвол пять с половиной лет назад. В то время в Испании это было большой редкостью.

«Пэйвол стал для нас способом поддержать редакцию. В 2016 году мы, как и многие газеты, поняли, что бесплатно выкладываем в онлайн результат своего труда, – вспоминает редактор раздела культуры и развлечений Фернандо Эрнандес. – Мы перешли на модель фриумиум, а затем и на динамический пэйвол, так как были уверены, что тем или иным образом платить за новостной контент должны все читатели: просматривая рекламу, оформляя подписку или участвуя в организованных нами мероприятиях».

## 99 евро в год

Сейчас DN экспериментирует с количеством бесплатных статей для разных категорий читателей до того, как поставить их перед пэйволом, и выбирает самую подходящую ценовую политику.

Стандартная цена подписки digital only – 99 евро в год, но можно также платить по 30 евро за три месяца или €11,99 в месяц. Впрочем, большинство подписчиков (более 90%) выбирает первый вариант и вносят годовую сумму сразу.

Для тех, кто подписался на печатное издание, открыт полный доступ к сайту и цифровой копии каждого выпуска.

Николас отмечает, что несмотря на разовые акции (например, ко Дню отца читателям предлагали годовую подписку за 75 евро), со второго года стоимость подписки остается стандартной. «Но для самых преданных и активных читателей мы предлагаем цену 75 евро в год, и эта политика прекрасно работает», – добавляет она. Такие предложения выводят отдельным пользователям, основываясь на их привычках за определенный период времени. Скидки отображаются, когда пользователь авторизован на сайте, и ограничены временными рамками: например, на решение дается 24 часа.



twitter.com/fmorondo

*«Мы уверены, что тем или иным образом платить за новостной контент должны все читатели: просматривая*

*рекламу, оформляя подписку или участвуя в организованных нами мероприятиях».*

**Фернандо Эрнандес,**  
редактор раздела культуры и развлечений  
*Diario de Navarra*

Многие издания предлагают большие скидки, скажем, полугодовую подписку всего за 1 евро, но в DN не последовали их примеру: «Да, наша подписка дорогая и отличается от того, что предлагают другие испанские газеты. У некоторых цена в два раза меньше, но снижать свою мы не будем, потому очень сложно снова ее поднять. Лучше предлагать скидки отдельным читателям, которые для нас особенно важны», – подчеркивает Николас.

## Любителям и профессионалам

Часть стратегии по расширению цифровой базы и продвижению клиентов внутри воронки от регистрации до подписки – участие в программе Table Stakes Europe. В ней участвуют еще около двух десятков изданий. Европейское подразделение WAN-IFRA уже второй год сотрудничает с разработчиком проекта Дагом Смитом и программой цифрового роста от Google News Initiative, чтобы помогать локальным и региональным изданиям повышать свои цифровые доходы за счет работы с аудиторией.

Основная цель DN – найти подходящие решения для сегментации своей аудитории, а также диверсифицировать доходы, сделав цифровую версию приоритетным источником.

В первую очередь DN сосредоточила усилия на двух сегментах аудитории. Первый сегмент – читатели, интересующиеся всем, что связано с семейной жизнью. Газета адресовала им специальные продукты и раньше, например, в 2019 году была запущена еженедельная тематическая рассылка (вышло уже более ста выпусков). DN также проводит регулярные мероприятия, такие как Expo Family Fair, с коммерческими стендами и программой для детей и родителей. Весь год в рамках этого бренда организуются круглые столы, презентации книг и многое другое.

Эрнандес отмечает, что в последнее время DN сделала таргетинг этой аудитории еще более прицельным и выделила среди семейных читателей тех, чьи дети учатся в общеобразовательных школах (в Испании это обязательно для детей от 6 до 16 лет). А это порядка 9000 семей на территории распространения издания. В конечном

счете в DN увеличили количество подписчиков для своей рассылки с двух до трех тысяч за восемь недель. Для этого они рассылали родителям сообщения, оптимизировали свой контент для поисковых систем и публиковали специальные материалы.

Вторая группа аудитории – «профессионалы». К ним, по определению DN, относятся руководители среднего и высшего звена и некоторые самозанятые специалисты, например, юристы и врачи. В Наварре эта целевая аудитория насчитывает 16 000 человек. На них ориентирован отдельный раздел DN Management. В ближайшем будущем газета будет производить больше цифрового контента этой тематики для посетителей сайта, и с этой целью внутри компании был разработан инструмент DNLive. Эрнандес рассказывает, что он представляет собой простую систему управления контентом и позволит компании генерировать больше редакционного контента, не прибегая к помощи информационных агентств или к пресс-релизам.

## Контроль над контентом

В DN стали более активно распространять контент в социальных сетях. Они используют коммерческую программу Echobox для автоматической публикации в Facebook и Twitter. Но ссылки на отдельные статьи публикуют вручную, таким образом сохраняя контроль над презентацией контента в соцсетях. В Twitter публикуют краткие выдержки из статей и адаптированные заголовки.

Когда в DN изменили дизайн раздела «Мнения» на сайте, они провели опрос среди читателей и выяснили, что более 75% одобрили изменения – настолько, что в результате этот раздел стал самым популярным.

Раздел, посвященный культуре и развлечениям (*Diario 2*) тоже претерпел ряд изменений. Эрнандес курирует его вместе с командой из девяти сотрудников. Здесь начали публиковать больше статей от журналистов DN. Следующей целью стало поднять количество просмотров каждой статьи как минимум до 1000. «Ежедневно один или два материала привлекают много внимания, в то время как остальные проходят незамеченными», – отмечает Эрнандес.

Для этого его команда подготовила список с вопросами для журналистов. Ответив на них, авторы смогут понять, стоит ли включить в материал дополнительные элементы, например, видео или фотогалерею, чтобы вызывать интерес аудитории.

«Сейчас мы закладываем основы для работы журналистов с данными, – добавляет он. – Доступ к дашбордам есть у всех, можно посмотреть, что именно генерирует трафик. В плане информированности сотрудников мы уже многого добились».

Все эти поставленные задачи стали частью основной стратегии компании на ближайшие три года.

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



# Убедить и удивить

**В стране, где все читают новости онлайн и бесплатно, а газеты никто не выписывает на дом, польская Gazeta Wyborcza поставила рекорд – 250 тысяч постоянных цифровых подписчиков.**

Сегодня Gazeta Wyborcza – крупнейшая газета в Центральной Европе. Она была основана в 1989 году и сейчас принадлежит медиакомпании Agora. Охват составляет 18 млн уникальных пользователей в месяц, и под брендом газеты выходят 30 локальных изданий.

В 2014 году компания установила гибридный пэйвол и до сих пор работает по смешанной модели с опорой как на цифровые подписки, так и на рекламный бизнес. С первыми трудностями пришлось столкнуться уже в 2015 году: выяснилось, что пользователям не нравятся регулярные автоматические платежи, даже если сама идея платить за новости их не смущает. С тех пор Gazeta Wyborcza научилась выстраивать отношения с клиентами и лучше анализировать поведение читателей.

## Зарегистрируйся и читай

На прошедшей в июле конференции WAN-IFRA Digital Media Africa директор по росту подписок Gazeta Wyborcza Катаржина Островска поделилась советами о том, как выстроить и укрепить бизнес подписок:

■ **Убедитесь, что пользователям понятно ваше предложение и общий посыл.** Прислушайтесь к аудитории как можно внимательнее – читайте и отвечайте на комментарии и письма, не игнорируйте звонки.

Также будет полезно спросить себя: стоит ли контент тех денег, что за него просят, и есть ли на пути клиента к оплате проблемные точки? Знакомы ли читателям все опции, за которые они платят? Есть ли какие-то дополнительные выгоды? Когда вы получите ответы, будет легче сформулировать свои главные ценности, понять запросы пользователей и определить цели роста компании.

■ **Спрашивайте у пользователей, чего они хотят, – но делайте это с умом.** Когда речь идет об устранении проблем, связанных с деньгами, контентом и запросами клиентов, необходимы данные исследований и опросов. Они также помогут принимать наиболее разумные решения для бизнеса в будущем.

К примеру, год назад Gazeta Wyborcza предлагала только два варианта подписки. После ряда опросов и исследований компания ввела и третий вариант с дополнительными бонусами, изменила расчетные сроки, цены и даже лендинговую страницу сайта.

В первое время после запуска газета несколько раз предлагала подписчикам пробный период по сниженной цене. Этот ход оказался палкой о двух концах: пробные условия привлекают много новых пользователей, но совсем не помогают удерживать клиентов. В итоге компания больше не пользуется этим инструментом.

**Цена ежегодной стандартной подписки – 100 злотых (22 евро). Самый дорогой пакет, «клубный», стоит 359 злотых (78 евро) в год, но чаще всего пользователи оформляют подписку «премиум» за 239 злотых (52 евро).**

■ **Чаще экспериментируйте.** Тесты помогают понять, что сработает на практике, а что нет.

■ **Делайте открытия.** Поиск инсайтов наверняка приведет вас к интересным кейсам, о которых вы раньше не слышали. Новостные рассылки, мобильные приложения, акции наподобие «пропуск на один день» или «зарегистрируйся и читай» – проверенные способы привлечь новых пользователей и подтолкнуть их к оформлению подписки.

«Вы получаете информацию о пользователе, узнаете, готов ли он заключить сделку. И еще это подходящий момент, чтобы продемонстрировать ваш контент с самой лучшей стороны», – напомнила Островска.

## Обновление онбординга

По ее словам, в поисках идеального решения компания не раз вносила изменения в процесс адаптации новых клиентов: пыталась по-новому рассказать пользователям о продукте, познакомиться со своими подписчиками, начать формировать читательские привычки и налаживать коммуникацию.

У старой системы онбординга длительностью в четыре дня было сразу несколько слабых мест. В частности, ее невозможно было отредактировать, не меняя исходный код, – титаническая задача для отдела IT. К тому же она не была рассчитана на активные действия пользователей и собирала лишь самые базовые данные вроде количества переходов (CTR).

Новый процесс онбординга не только хорошо выглядит, но и работает эффективнее. Теперь он длится 21 день и включает в себя приветственные письма от редакторов, последние новости, дополнительные бонусы в виде почтовых рассылок и приложения для чтения, возможность сохранить статью и проходить опросы. Язык общения стал более понятным, и к тому же теперь онбординг позволяет собрать больше информации: например, не только CTR, но и количество кликов для каждого раздела сайта. После обновления онбординга вовлеченность аудитории газеты выросла на 57%.

## Ежедневное вовлечение

Островска рассказала, что компания следует трем основным правилам, чтобы поднять уровень вовлеченности:

■ **Убедитесь, что пользователи действительно читают ваш контент.** Следите за количеством просмотров.

■ **Каждый день проверяйте статистику.** После оформления подписки клиенту приходит ежедневная рассылка. Это позитивно сказывается на вовлеченности, увеличивает число просмотров страниц и сокращает отток. По данным газеты, с рассылкой взаимодействуют 95% подписчиков.

■ **Будьте готовы поменять тактику.** Мобильное приложение газеты появилось как инструмент приобретения клиентов, но, анализируя накопленные со временем данные, компания пришла к выводу, что приложение будет лучше работать в качестве драйвера удержания. Теперь оно доступно только подписчикам, чей уровень вовлеченности составляет 80%.

«Нельзя сделать все в одиночку, – подчеркнула Островска. – Смешанные команды действуют продуктивнее, чем отдельные специалисты». У редакционного коллектива газеты есть доступ к статистике просмотров страниц, конверсии, количества подписок, проданных после чтения каждой статьи, и т. д. Все это отображается на дашборде, и журналисты ориентируются на него при составлении списка собственных задач. Авторы получают премии за статьи, которые помогают продавать подписки. Также компания пользуется инструментом для повышения вовлеченности, разработанным в британской Financial Times. Он учитывает три главных показателя: когда пользователь последний раз заходил на сайт, как часто он там бывает и сколько статей читает.

Островска посоветовала почаще удивлять своих читателей: «Однажды один из наших редакторов ответил пользователю, недовольному контентом и ценовой политикой. Обычно мы так не делаем, но неожиданный ход оказался очень эффективным, и к тому же не отнял много времени».

**Неха Гупта, корреспондент WAN-IFRA**

# Приятного аппетита!

**В конце мая газета из Бонна General-Anzeiger запустила еженедельную рассылку о еде Bonn Appetit, чье название отсылает одновременно к известной французской фразе и городу, где базируется издание. Инициатива оказалась успешной: гастрономические новости разлетаются не хуже горячих пирожков.**

Еще до первого выпуска рассылки на нее подписались больше 600 человек, а спустя несколько недель это число выросло более чем вдвое. Сегодня первоначальная цель – набрать 2000 подписчиков к концу года – уже достигнута, заявляет директор по редакционному контенту General-Anzeiger Сильвия Биннер.

Показатели открытий (open rate) у Bonn Appetit тоже высокие – более 60%. Авторы рассылки пока не включают в нее контент от аудитории (хотя такие планы есть), но, по словам Биннер, многие читатели с энтузиазмом делятся фотографиями блюд, приготовленных по рецептам из рассылки.

## Увлеченные гастрономией

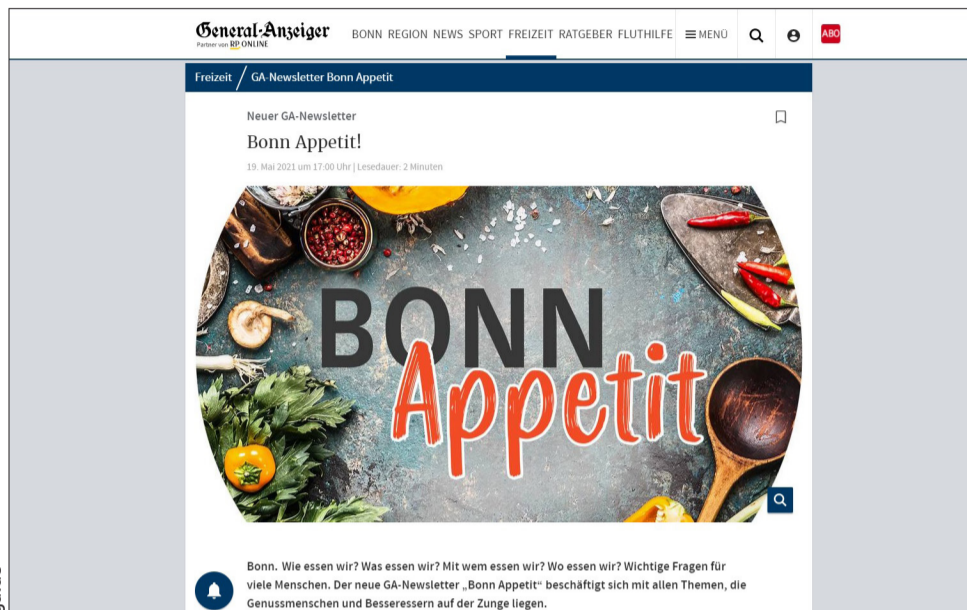
General-Anzeiger была основана в 1889 году и сегодня входит в состав медиагруппы Rheinische Post. В компании заняты порядка 120 сотрудников, которые работают над выпуском девяти локальных изданий в округе Бонна, где проживает примерно миллион человек.

Рассылку Bonn Appetit составляет коллектив из десяти человек, но все они – рядовые сотрудники General-Anzeiger. Они искренне увлечены гастрономией, но у всех есть другая основная работа в издании. «Еда – это больше, чем просто средство утоления голода, таков наш девиз, – отмечает Биннер. – Мы можем многое о ней рассказать, и нам всегда есть что обсудить. Поэтому нам нравится работать в команде. А кроме того, это соответствует общей стратегии газеты, направленной на совместную работу всех отделов».

Четверо из коллектива Bonn Appetit – авторы контента. Остальные шестеро: директор по продукту; менеджер проекта, координирующий все задачи и процессы; data-аналитик; менеджер по вовлеченности аудитории; специалист по продвижению в социальных сетях и других маркетинговых каналах; менеджер, занимающийся рекламным рынком, который общается с будущими клиентами, партнерами и спонсорами.

## Рассылка по вкусу

Решение запустить рассылку о еде было принято в два этапа. «Идея пришла спонтанно, и она пришла к нам по вкусу. В нашем деле это главное, – шутит Биннер. – Затем мы проанализировали данные, составив персональные портреты клиентов и опираясь на тренды поиска в Google. Оказалось, что в регионе живут от 560 до 750 тысяч фуди. Тогда и было принято окончательное решение».



**Bonn Appetit** рассылается по четвергам во второй половине дня – обычно люди начинают планировать меню на выходные и составлять списки продуктов как раз в это время.

Рассылку продвигают по всем стандартным каналам General-Anzeiger (печатная версия, онлайн, e-mail), а также с помощью обычной почты и на разных социальных медиаплатформах.

«В скором будущем мы хотим попробовать форматы платной рекламы в соцсетях, – добавляет Биннер. – Сейчас мы оцениваем перспективы различных рекламных форматов и пытаемся понять, что сработает, а что нет для наших будущих проектов».

В рассылках всегда важно правильно выбрать время доставки письма. Bonn Appetit рассылается по четвергам во второй половине дня – обычно люди начинают планировать меню на выходные и составлять списки продуктов как раз в это время.

Каждый выпуск начинается со вступительной статьи от редакции, затем следует авторский контент от журналистов газеты. Среди недавних статей – советы, как покупать свежее молоко у местных фермеров, репортаж о ресторанной индустрии после локдауна, материал о том, как сократить количество пищевых отходов, и, конечно, рецепты, отзывы о ресторанах и статьи-списки.

Локальный контент, например, часы работы ресторанов и рецепты от шефов из Бонна, пользуется у читателей популярностью, говорит Биннер. «Наиболее успешный формат – списки: самые красивые пивные дворики, заведения с лучшим видом на город, рейтинг точек с лучшим стритфудом», – добавляет она. Статьи о здоровой пище, веганстве и вегетарианстве, магазинах с фермерскими продуктами тоже собирают большое количество переходов.

## Советы от магистра вина

Как дополнительный бонус в рассылке каждую неделю публикуют советы от Каро Маурер, первой женщины из немецкоговорящей страны, получившей диплом магистра вина (Master of Wine). Чтобы получить это почетное звание, надо освоить сложную образовательную программу, рассчитанную на несколько лет обучения. В мире магистров вина всего около четырехсот, и, как отмечает Биннер, локальному еженедельнику General-Anzeiger исключительно повезло, что ко-

лонку о вине для них ведет профессионал такого уровня.

Маурер пишет для газеты уже несколько лет, и ситуация, когда в окрестных магазинах раскупают упомянутые ею вина, – не редкость. Кроме того, Маурер составляет для Bonn Appetit тесты на знание вин. «Ее колонки – огромная удача для газеты. Мы даже подумываем о том, чтобы запустить отдельную рассылку про вина и вместе устраивать дегустации», – отмечает Биннер.

## Мультиформатная кулинария

Bonn Appetit – один из продуктов, которые General-Anzeiger развивает в рамках курса на повышение видимости собственного контента и привлечения нишевых аудиторий. Вместе с другими 24 изданиями газета принимает участие в программе поддержки локальных СМИ Table Stakes Europe, которую учредили WAN-IFRA и организатор Table Stakes Даг Смит в партнерстве с Google News Initiative.

В настоящий момент General-Anzeiger выпускает четыре рассылки, но скоро к ним добавятся еще пять новых.

У газеты большие планы на Bonn Appetit, и выпуском рассылки они не ограничиваются. В частности, говорит Биннер, сейчас издание работает над созданием базы данных, которая позволяла бы измерить объемы конверсии и определить другие метрики успеха. Вдобавок ко всему этому они планируют предложить аудитории новый подкаст о еде. «Сейчас мы занимаемся еще и видеоформатом, – рассказывает Биннер. – Мы запустили шоу из кулинарной студии при поддержке нашего партнера – немецкой сети супермаркетов».

Также компания задумывается об организации живых мероприятий для подписчиков: например, винных дегустаций или уроков готовки.

«Кулинарная школа, дегустации, встречи с местными шефами, фестивали стритфуда – недостатка идей у нас нет, – говорит Биннер. – Но нам нужны партнеры, потому что в одиночку наша компания со всем этим не справится».

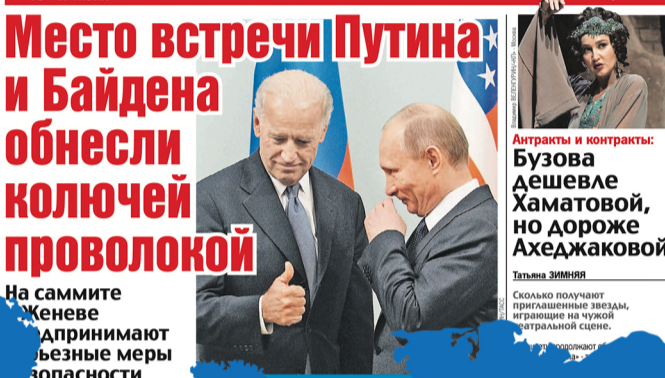
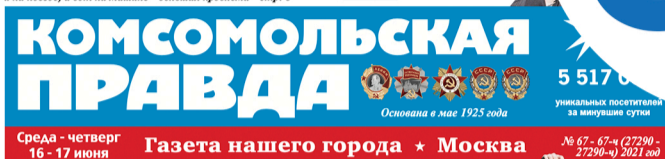
**Брайан Везелинг,**  
старший редактор WAN-IFRA

# «Комсомольская правда»

Легендарная

Любимая

Народная



5 изданий



sportkp.ru

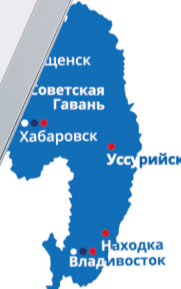


radiokp.ru

1 радиостанция  
radiokp.ru



85 регионов распространения в России



radiokp.ru

sportkp.ru



4 сайта

МЕДИАГРУППА

**КОМСОМОЛЬСКАЯ ПРАВДА**

ГАЗЕТА • САЙТ • РАДИО

96 лет

# 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)