

Стратегия неизбежного перехода

Медиадом
и управляемые
трансформации
печатных СМИ



Алтапресс
издательский дом

С благодарностью коллективу
издательского дома «Алтапресс»,
команде и капитанам нашего много-
палубного корабля, который, несмотря
на вызовы цифровой стихии,
продолжает следовать своим курсом.

Юрий Пургин

Стратегия неизбежного перехода

Медиадом
и управляемые
трансформации
печатных СМИ

Издательство Алтайского
государственного университета
Барнаул 2018

УДК 07:004

ББК 76.002

П 889

Рецензенты:

*доктор филологических наук, профессор, декан факультета журналистики Воронежского государственного университета **В. В. Тулупов**;
доктор филологических наук, доцент кафедры теории и экономики СМИ факультета журналистики МГУ им. М. В. Ломоносова **А. В. Вырковский***

П 889 Пургин Ю. П.

Стратегия неизбежного перехода. Медиадом и управляемые трансформации печатных СМИ [Текст]: монография / Ю. П. Пургин. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2018. – 196 с.

ISBN 978 – 5 – 7904 – 2270 – 6

В монографии исследуются причины и условия трансформации традиционных СМИ. Книга представляет несомненный интерес как для медиаменеджеров, которые пытаются выжить в условиях новой цифровой реальности при жесткой конкуренции, так и для академической среды, в особенности для тех, кто пытается осмыслить процессы, происходящие сегодня в медиаиндустрии.

Издание осуществлено при поддержке Университета Карла Линнея (Швеция) и издательского дома «Алтапресс»

УДК 07:004

ББК 76. 002

© Юрий Пургин, 2018
© Дизайн Алексей Шелепов, 2018
© Перевод на англ. язык
Елизавета Домбаян, 2018

ISBN 978 – 5 – 7904 – 2270 – 6

От буквы к цифре.
Как должны
измениться
традиционные
СМИ

Содержание

Часть_1 | Репортаж из будущего



Глава_1
Я видел это
12



Глава_2
Мир изменился,
а вы?
18



Глава_3
Добро пожаловать
в медиадом!
22



Глава_4
Не редакция,
а фабрика
27



Глава_5
Конец дедлайнам,
или Как
погрузиться
в поток
31

Часть_2 | Подвиг по плану



Глава_1
Сессия не для
студента
58



Глава_2
Зеркало для
героя
64



Глава_3
Картина
маслом
69



Глава_4
Думай о счастье,
а готовься к
сопротивлению
73



Глава_5
Сухой остаток
79



сомнения
неуверенность
тревоги



Глава _6
Где здесь
бизнес?
39



Глава _7
Ближе
к людям
43



Глава _8
От бесплатного
контента
к платному
содержанию
46



Глава _9
Что делать
с газетой
50



Глава _10
Туман
рассеялся.
Вопросы
остаются
54

**Вместо
приложения**

**Book
extract**

**Глоссарий,
библиография**



Глава _6
Масштабируем
опыт
85



Глава _7
Ежедневная
газета, которая
выходит шесть
раз в день
95



Полезные
решения
в скриншотах,
схемах
и документах
100



Strategy
Of The Inevitable
Transfer
149



Словарь узко-
специализирован-
ных терминов
178
Библиографиче-
ский список
186

Почему написана эта книга

Знаете, какое главное качество отличает хорошего руководителя? Ответ не так очевиден. Специалисты по управлению утверждают, что это умение справляться с неопределенностью. Сегодня вся наша медиа-индустрия оказалась в состоянии такой неопределенности. Старые, устоявшиеся модели традиционных средств массовой информации перестают эффективно работать. Снижаются тиражи газет. Практически исчезло проводное радио. Новое поколение предпочитает телевизору интернет. Возникли новые медиа: блоги, социальные сети. Наконец, меняется сама парадигма массовой коммуникации. Эра вещания СМИ сменилась эрой взаимодействия СМИ с читателями, слушателями и зрителями. Медиакомпании утрачивают монополию на создание, распространение и комментирование информации. И даже теряют собственные площадки. Монолог, обращенный редакцией к читателю, становится полилогом читателей и редакции.

В России эти вызовы усиливает не определенное до конца положение СМИ. С одной стороны, демократизация общественных отношений требует большей самостоятельности массмедиа: отказа от их ангажированности местной исполнительной властью и большими капиталами. С другой — мы наблюдаем прямо противоположные тенденции, когда общественно-политические СМИ напрямую финансируются из местных бюджетов или принадлежат крупным финансово-промышленным группам. Способствует ли такое положение СМИ реализации их функций в современном информационном обществе или, наоборот, препятствует этому? Есть ли сегодня альтернатива подобному существованию отечественных редакций?

Однажды после моего трехчасового рассказа газетчикам о том, на чем построена независимая редакционная политика издательского

дома «Алтапресс», ко мне подошел один из местных редакторов и доверительным тоном спросил: «А вы мне покажете ваши заправки?» В то, что без «бензозаправок», без спонсоров можно содержать такой ньюс-рум, он просто не смог поверить. Я точно знаю, что сегодня большинство российских редакторов местных и региональных медиа твердо уверены в том, что без господдержки долго они не протянут, хотя на словах им хочется быть свободными.

Так или иначе, но российские СМИ вступили в период больших перемен, когда и редакторам, и журналистам необходимо начинать справляться с неопределенностью и научиться находить собственные ответы на вызовы времени. Надеюсь, что эта книга поможет заинтересованному читателю в выборе верного направления. Умение делать такой выбор и есть то главное качество, отличающее хорошего руководителя.

В основу данной книги, являющейся по сути конспектом более обстоятельного труда, еще ждущего своего часа выхода в свет, лег цикл лекций и практических занятий с издателями, которые мы посвятили выработке стратегий и осуществлению конкретных перемен в небольших редакциях. К чести моих коллег, хочу заметить, что в результате наших совместных усилий все они смогли перейти на новый уровень своего развития и начали меняться. Курс был построен на изучении международного и отечественного опыта современного развития медиасистем, конкретных медиакомпаний, теории и практики управления изменениями в редакциях, но прежде всего на осмыслении опыта функционирования издательского дома «Алтапресс», руководителем которого является автор.

Книга состоит из двух частей. Первая посвящена формированию видения и новым стратегиям медийных компаний. Она представляет собой существенно дополненную и переработанную версию авторского раздела в недавно вышедшем учебнике Высшей школы экономики «Мультимедийная журналистика»¹. Я настоятельно рекомендую

¹ См. Модели современной массовой коммуникации в медиапространстве людей и сообществ // Мультимедийная журналистика: учебник для вузов / Под общ. ред. А. Г. Качкаевой и С. А. Шомовой; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. — С. 219–248.

вам этот учебник почитать, он поможет лучше ориентироваться в профессиональной цифровой среде. Наступление новой информационной эры является поистине революционным и требует переоценки, а зачастую и отказа от сложившихся стереотипов мышления, фундаментальных изменений в работе медиапредприятий, новаций в организации журналистского труда. Вторая часть рассказывает о том, как на практике этих перемен можно добиться, как редакторы и издатели управляют изменениями и почему их дерзкие замыслы далеко не всегда заканчиваются успехом.

Предлагаемые мною решения проблем, возможно, кому-то покажутся спорными, и он обозначит свою позицию, свой взгляд на будущее нашей профессии и перемены, которые необходимо совершить в собственной редакции. Что ж, и в этом случае книга достигнет цели. Мне важно вывести вас из состояния покоя, побудить к конкретным действиям, к тому, чтобы каждый, отталкиваясь от нашего опыта, смог сам что-то изменить в собственном коллективе. Удачи!

Часть первая

Репортаж из будущего

Глава первая

Я видел это

Какой станет ваша редакция через год? А через три года? Вы не задумывались? Зачем это? Между тем настоящему лидеру все нужно знать наперед. Ну, не обязательно все. Важно не упустить самое главное. В менеджменте это называется **ВИДЕНИЕ**. Руководитель даже небольшого редакционного коллектива отвечает за будущее своей команды так же, как за выход каждого номера своего издания. Это не привилегия и не то, что должно зависеть от вашего желания, это обязанность, если хотите, замечательная необходимость. Я, как и многие мои коллеги, собираю зеркало, в котором надеюсь разглядеть наше будущее, по частям, совмещая собранные со всего света фрагменты нового и масштабируя их применительно к нашей компании в единое целое. Далеко не сразу, но постепенно в моем зеркале проступают черты того, какими нам предстоит стать в ближайшее время. Понимание будущего укрепляет нас в необходимости перемен, и сейчас я хочу предложить вам создать свое «зеркало для героя». В нем отобразится будущее вашей компании. Но главным действующим героем назревающих перемен должны выступить вы сами.

Видение невозможно без анализа ситуации и знакомства с общими тенденциями развития медиасреды. И для начала я хочу поделиться собственными наблюдениями и познакомить вас с выводами исследователей и практиков медиабизнеса.

Прогресс в области информационных технологий меняет не только характер медиапотребления и саму журналистику, но и базовые принципы существования медиаотрасли. Сегодня все без исключения традиционные СМИ стоят перед необходимостью пересмотра

своих стратегий. Они находятся в поиске максимально эффективного взаимодействия с аудиторией и монетизации найденных решений. Хорошо отлаженные бизнес-процессы производства контента, которые до сих пор опирались на классическую организацию работы редакции, не выдерживают столкновения с виртуальным миром. Парадокс, но зачастую это сегодня опасный балласт. Под его тяжестью, не меняясь, легко можно пойти ко дну со всеми своими годами наработанными стереотипами и принципами. Читатели — и те в интернете гордо именуются «пользователи». Но как должны измениться сами медиакомпании и ньюс-румы?

Чтобы ответить на этот вопрос, нужно разобраться в теории массовых коммуникаций. Медиаисследователи утверждают, что на рубеже веков количественные изменения в журналистике и медиакомпаниях большинства стран мира, связанные как с возникновением избыточной информационной среды — становлением мультиплатформенности и мультиканальности, освобождением аудитории от диктата медиапрофессионалов, так и с процессами сегментации общества, приводящими к фрагментации СМИ и индивидуализации медиапотребления, перешли в качественные².

Действительно, принципиально стал отличаться сам характер массовых коммуникаций. СМИ теряют монополию на создание, редактирование и распространение информации. Эту работу с удовольствием выполняют теперь читатели. Элементарный пример из собственной практики — репортаж о пожаре в одном из торговых центров на информационном портале редакции.

О пожаре первыми сообщили находившиеся во время происшествия в торговом центре блогеры, они же вели онлайн-репортаж с места события в Twitter и «ВКонтакте», а редакция лишь использовала фрагменты этого репортажа (с разрешения авторов) для своего итогового сообщения.

«С появлением интернета возникли новые коммуникационные практики, существенно изменившие традиционные модели

² Вартанова Е. Л. Постсоветские трансформации российских СМИ и журналистики: монография — М.: МедиаМир, 2013. — С. 145.

отношений между инициатором и адресатом коммуникации, — справедливо отмечает в своей монографии Иосиф Дзялошинский. — Переход от так называемой «обратной связи», то есть отсроченной реакции на послание инициатора коммуникации к практически непрерывному интерактивному взаимодействию, потребовал создания новых теоретических моделей»³.

Известный медиаэксперт, консультант компании *Media Ideas International* Дэвид Брюер выделяет три базовые модели массовых коммуникаций, которые последовательно сменяют друг друга⁴.

«Вещательная модель», когда редакции предлагали аудитории то, что считали лучшим, а та потребляла все, что ей предлагали, по мнению автора, практически исчерпала себя. «Модель привлечения аудитории», которая предполагает определенную дозированную и управляемую обратную связь с читателями и зрителями, постепенно уходит в прошлое вместе с поколением, воспитанным традиционными СМИ. Следует отметить, что в практике отечественных массмедиа элементы этих моделей до сих пор продолжают активно использоваться, особенно на региональном и местном уровнях. Это связано не столько с инерцией мышления медиаменеджеров, сколько с тем, что информационная политика и повестка дня таких изданий определяются пропагандистскими установками. Общественные дискуссии, обсуждение насущных для жителей территории проблем нередко подменяют бодрые показательные отчеты региональной власти; серьезный разговор в СМИ о том, как обустроить малую родину, вытесняет далекая от реальной жизни людей информация. Анализируя сложившуюся ситуацию, российские исследователи печати выявляют тревожную тенденцию разрыва между региональной информацией, транслируемой общественно-политическими СМИ, и потребностями местного сообщества.

«Модель участия аудитории» более адекватно отражает новый информационный порядок, когда, как было сказано выше, традиционные СМИ теряют монополию на само создание, редактирование и распро-

3_ Дзялошинский И. М. Медиапространство России: коммуникационные стратегии социальных институтов: монография / И. М. Дзялошинский. — М.: Издательство АПК и ППРО, 2013. — С. 413.

4_ Матошина М. Дэвид Брюер о революции в медиа, или Как сделать больше меньшими средствами. — URL: <http://www.sostav.ua/news/2009/11/30/10/27240/>.

странение новостей. На смену эпохе «массового вещания» приходит эра интерактивности, когда журналист и читатель, он же пользователь, взаимодействуя, дополняют друг друга. У новой медиареальности есть свои уникальные характеристики. Они принципиально отличают ее от того, к чему так привыкли журналисты и редакторы.

1. У пользователя появилось гораздо больше возможностей индивидуальной организации своего собственного медиaproстранства. В прошлом массовой аудитории предлагался универсальный набор СМИ: ограниченное число газет, журналов, радиостанций и телеканалов. Теперь каждый человек может создать себе персональное средство информации посредством выбора отдельных публикаций из всей совокупности СМИ, обмена информацией с друзьями в социальных сетях, собственных публикаций, которые напрямую попадают в глобальную информационную сеть. Что из этого следует для массмедиа?

Контроль информационного потока переходит от редакций к потребителю. Все старания редакторов делать цельные информационные продукты начинают разбиваться о новые принципы медиাপотребления, когда пользователь получает возможность точечно отбирать из СМИ новости по интересующей его тематике. При этом лояльность к информационным продуктам стремительно снижается.

2. Определяющую роль все чаще играет контекст. Контент, каким бы качественным он ни был, чтобы быть прочитанным, услышанным и увиденным, должен попасть к пользователю в нужное время в нужном месте.

Появление геосервисов, возможности контекстного поиска, таргетирования аудитории, с одной стороны, расширяют возможности СМИ по доставке необходимой информации к потребителю, с другой — усложняют задачу, требуют учета дополнительных характеристик каждого читателя.

3. Еще одна важная характеристика: если раньше удобство пользования было полезным, но не существенным свойством информационных продуктов, а за популярными изданиями выстраивались очереди у газетных киосков, то сегодня удобство пользования — ключ к успеху любого СМИ.

«Юзабилити» (англ. — «возможность использования, полезность») — этот термин эргономики активно используется в информационной среде. Международный стандарт ISO определяет его следующим образом: «степень, с которой продукт может быть использован определенными пользователями для достижения определенных целей эффективно, продуктивно, и вызвать удовлетворение пользователя в определенном контексте»⁵. В полной мере этот стандарт распространяется сегодня на электронные информационные продукты. Если медиаресурс не удобен для аудитории, им просто перестают пользоваться.

4. Необходимо понимать, что перед нами — новый фрагментированный мир, мир экранов, с «клиповым» сознанием и интерактивностью пользователей. «Суть клипового мышления заключается в том, что оно умеет — и любит — быстро переключаться между разрозненными смысловыми фрагментами, — отмечает в своей работе Константин Фрумкин. — Главное достоинство «клипового восприятия» — большая скорость обработки информации. Другая его особенность — предпочтение нетекстовой, образной информации. <...> Обратной стороной клипового мышления, требующего своеобразной виртуозности и реактивности, является неспособность к восприятию длительной линейной последовательности — однородной и одностильной информации, в том числе книжного текста»⁶.

5_ Draft International ISO DIS 9241-11 Standard. Part 11: Guidance of Usability. —

URL: <http://www.usability.ru/sources/iso9241-11.htm>.

6_ Фрумкин К. Г. Клиповое мышление и судьба линейного текста // Ineternum. — 2010. — № 1. —

URL: http://nounivers.narod.ru/ofirs/kf_clip.htm.

Таким образом, на смену поколению «читателей» приходит поколение «визуалов», для которых главным источником информации является не страница печатного текста, а мультимедийный экран компьютера, планшета или смартфона.

5. В виртуальной информационной реальности нет разделения на прошлое, настоящее и будущее. Она устроена по принципам потока, в котором можно существовать только «сейчас». Это мир эмоций и действия. Раньше читателю для того, чтобы поделиться своим мнением по поводу прочитанного материала, нужно было написать и отправить по почте письмо или, на худой конец, позвонить в редакцию безо всякой уверенности в том, что его мнение опубликуют. Теперь пользователь может легко, одним нажатием кнопки самостоятельно опубликовать написанный им комментарий непосредственно под материалом, уточнить подробности, выразить свое мнение, вступить в диалог с автором.

Исходя из понимания этого, традиционные СМИ должны бороться не столько за информационное первенство, сколько за соучастие и вовлечение пользователя в процесс непрерывного взаимодействия.

Все эти отмечаемые исследователями особенности новой информационной среды ставят перед редакциями вопрос о смене стандартов и стратегий. Речь идет о построении принципиально новой системы координат с ориентацией на реальные потребности пользователей. В качестве примера я предлагаю разобрать одну из таких стратегий, описываемую **концепцией информационного взаимодействия мультимедийной редакции с местным сообществом**. Именно она стала для нашей компании той путеводной звездой, к которой мы настойчиво движемся вот уже несколько лет. Не без трудностей и с разными степенями успеха, но ни на минуту не упуская конечную цель.

Цель всех наших изменений: редакция превращается в один из наиболее активных центров коммуникаций местного сообщества.

Глава вторая

Мир изменился, а вы?

Опираясь на видение будущего, вы можете приступить к разработке концепции перемен. Но перед тем как мы с вами двинемся дальше, позвольте спросить: вы согласны с тем, о чем было сказано в первой главе? Что ваши стратегии требуют изменений потому, что стремительно меняется мир вокруг нас? И если да, то почему этого не делаете? Или делаете фрагментарно, хотя сами понимаете, что это решению ваших проблем не поможет. Стандартный ответ, который я часто слышу от своих коллег: «На мой век хватит». А ведь уже не хватает — тиражи падают, и доходы от рекламы не растут. Другой популярный вариант: так ведь интернет больших денег не приносит. И здесь возражу — приносит, но, увы, не нам. На маркетинг компании тратить денег меньше не стали. Но находят иные пути к своему потребителю: работают через социальные сети, используют «Яндекс. Директ», создают собственные медиа. Они уже изменили свою маркетинговую стратегию, а у вас до сих пор никакой стратегии на этот счет нет. Если вы понимаете, что информационная среда меняется глобально, почему думаете, что не придется глобально измениться и вам? Или уйти, дав дорогу молодым, у которых нет на этот счет никаких стереотипов.

Вот почему традиционным редакциям, желающим пережить девятый вал информационной революции, приходится думать об изменениях концептуально. Предлагаю присмотреться к нашей концепции повнимательнее.

На мой взгляд, концепция информационного взаимодействия СМИ со своей аудиторией наиболее полно отвечает специфике современной информационной среды. Она строится на следующих базовых принципах.

1. Переход СМИ от информирования аудитории к тотальной интерактивности

В этой парадигме аудитория рассматривается в качестве активного поставщика оригинальной информации. Читатель становится одновременно и «писателем». Такой процесс невозможно запустить без изменений организации труда редакционного коллектива. Редакция должна активно взаимодействовать с общественными, корпоративными и социальными медиа: стимулировать комментирование, организовывать сообщества по интересам, вовлекать читателей в производство контента, проводить общественно значимые акции через соцсети, работать с блогерами. В результате этой деятельности создается то, что определяется нами как **«открытый виртуальный ньюс-рум»**, где пользователи наряду с профессиональными журналистами рассматриваются как производители контента. Редакция в данном случае выступает медиатором и социальным лидером, ее задачи — дать импульс к действию пользователей и наилучшим образом организовать процесс.

2. Отказ от производства информационных продуктов по единым лекалам

Наступает время индивидуальных медиа, медиа по заказу. Как пошутил наш арт-директор Алексей Шелепов, это время «крафтовых медиа». На мой взгляд, очень точное сравнение. Для редакций это означает, что меняется масштабирование медиапродуктов. Если раньше в дискретной информационной среде о медиабренде судили по номеру газеты или журнала, по сетке телепередач, то в мире онлайна, мире, в котором нет прошлого или будущего, а есть только «сейчас» — непрерывный информационный поток, **единицей измерения является конкретный материал**, попадающий на глаза пользователю в ленте социальной сети, состоящей из самых разных постов. Информационным потоком отныне управляет не издатель, а потребитель. Сегодня он получил возможность самостоятельно формировать информационные блоки, ориентируясь на собственные предпочтения.

3. Упаковка и переупаковка контента

Мультимедийность требует, чтобы подготовленная редакцией информация была упакована и переупакована для разных информационных площадок и доставлялась читателю всевозможными способами на разные платформы. Это означает, что мы должны понимать, как строится медиапотребление на каждой платформе, и уже с учетом этого предлагать необходимую информацию в разных форматах. От короткого твита до развернутых подробностей и лонгрида. Чтобы это стало возможным, необходимо отделить производство контента от конкретной платформы или носителя.

4. Таргетирование аудитории

Открываются возможности для перехода от информации и рекламы для массового читателя к целевой аудитории. Глобальный поиск выходит на первый план. Если раньше «королем», на котором был завязан весь технологический цикл, выступал контент, то теперь эта роль принадлежит контексту. Поэтому весь информационный процесс, от написания заголовков до включения в текст гиперссылок, следует строить с учетом алгоритмов работы поисковых машин.

5. Маркетинг: от информирования к удержанию

В недалеком прошлом маркетинговые усилия издателей были сосредоточены на информировании о продукте. Теперь важнее предугадать предпочтения потребителей, привести их на свой ресурс и удержать в качестве активных постоянных читателей. И если раньше маркетингом в редакции должны были заниматься специалисты по маркетингу, сегодня в большей степени это прямое дело самого ньюс-рума. Как про-

моутировать материал в социальных сетях, какие пуш-уведомления отправлять потенциальным читателям, как организовать функционирование своего бота в мессенджере, какими подробностями заинтересовать пользователей, чтобы после прочтения основного текста они захотели глубже погрузиться в тему, — все это редакционные задачи.

6. Использование баз данных для создания профильных сервисов

Борьба за привлечение и удержание пользователей приводит издателей к открытию не только своей редакционной кухни, но и баз данных, которыми теперь с помощью создания специализированных сервисов может оперировать аудитория СМИ. Это тоже в определенном смысле уникальный контент. Вы согласны с тем, что новости — это не то, что необходимо человеку в первую очередь? Работа, жилье, семья, дети, машина, отдых — вот что постоянно волнует наших читателей. Задача помочь им решить свои проблемы тоже входит в компетенции местной прессы. Собственно, и входила всегда. Только время газетных объявлений прошло. Зато наступило время формирования площадок для представления баз данных, которые реально необходимы людям. Здесь тоже есть место для издателя, но его функционал меняется. Задача — создать сервис самообслуживания.

7. Удобство пользования продуктом

Это качество переходит в разряд обязательных. Потому что сегодня не читатель бежит за новостями, а новости охотятся за читателем. Потому что наш с вами рынок теперь, увы, уже не рынок издателей. Контентом управляют пользователи. У них достаточно возможностей, чтобы настраивать медиапотребление под свои привычки и запросы. Доставлять людям созданные вашей редакцией материалы становится все сложнее.

Концепции информационного взаимодействия организационно наиболее полно соответствует МЕДИАДОМ.

Глава третья

Добро пожаловать в медиадом!

Медиадом — не просто модное название редакционной структуры. За ним скрыты новые смыслы, процессы, технологии. Компания становится более открытой для потребителей, по-настоящему интерактивной. Расширяется количество носителей и платформ.

Медиадом — это информационное предприятие, которое генерирует уникальный контент и распространяет его в виде разных продуктов посредством всевозможных носителей с учетом изменения характера медиапотребления. Оно объединяет известные аудитории бренды, но включает в сферу влияния аудиторию, которая не является потребителем традиционных СМИ. Медиадом создает точки входа в коммуникации и площадки для выражения мнений людей и сообществ. Организационно и технологически он более открыт к новациям, чем любая традиционная редакция. В таком доме обитают не только сотрудники, но и читатели, зрители, слушатели, которые одновременно выступают производителями контента.

Почему даже небольшому редакционному коллективу лучше сразу иметь в виду несколько продуктов? Скажу сразу: медиадом — не чье-то изобретение, а общемировая тенденция развития газетных компаний, здесь же я предлагаю только его определение. Если вам важно сохранить массовую аудиторию и рынок, если вы рассчитываете на разные поколения читателей, по-другому просто не выйдет. Генеральный директор Международной ассоциации новостных медиа Эрл Вилкинсон в отраслевом докладе, построенном на основе опроса топ-менеджеров крупнейших мировых печатных СМИ, выделил мультиплатформенное направление как наиболее перспективное⁷. Он также подчеркивает, что

7_ Wilkinson Earl J. News Media Outlook 2014: Navigating the Minefield:

URL: http://www.inma.org/modules/store/index.cfm?action=store_detail&pubid=178.

новостным брендам помимо производства востребованного контента необходимо обладать такими индивидуализирующими медиапотребление ценностями, как удобство пользования, наличие выбора каналов потребления, привязка информации к контексту, в котором находится пользователь, дополнительные возможности (сервисы) по расширению или углублению содержания с использованием фото-, аудио-, видеоматериалов, инфографики.

Это положение подтверждают успешные опыты, проводимые сегодня в редакциях бывших газетных компаний. Бывших, потому что процесс превращения издательских групп в медиадомы, которые представляют контент одновременно на нескольких носителях, является массовым, а конвергентная журналистика становится неотъемлемой частью редакционных процессов. Еще недавно главным продуктом польской медиаконцерны Agora являлось ежедневное печатное издание общего содержания *Gazeta Wyborcza*. В 2013 году ее тираж составлял 257 тыс. экземпляров. Но сегодня наряду с газетой редакционный коллектив выпускает первый по посещаемости среди информационных и третий — среди всех польских интернет-ресурсов — портал *gazeta.pl*, который ежедневно посещает 59% всех пользователей интернета в Польше. Онлайн-доходы в общей выручке от рекламы в печатных и цифровых изданиях компании в 2013 году уже составляли 32%⁸. Такой охват аудитории и доля в доходах, безусловно, сказываются на приоритетах развития. Директор по развитию компании Гжегож Пехота выделяет пять основных направлений трансформации редакционной деятельности:

1. Помимо публикации новостей редакция создала на своем основном портале ряд сервисов в нишах, обладающих рекламным потенциалом: «авто», «недвижимость», «семья и дети», «работа», «образование», «здоровье», «бизнес», «финансы», «юриспруденция». В их основу легли тематические разделы газеты.

⁸ Agora Group: mid-term growth directions:

URL: <http://www.agora.pl/im/3/15557/m15557173,PRESENTATION-PLANS-03-03-2014.pdf>.

2. Для того чтобы контент в интернете стал более релевантным, редакция устанавливает контакты с подрастающим поколением, в том числе на специально разработанных площадках — сайтах для тинейджеров. Эта работа позволяет лучше понять запросы и изучить поведение нового поколения — потенциальных потребителей основных продуктов компании. Примечательно, что проект по работе с юными читателями «вырос» из программы «Газета в образовании» — кампании по привлечению к чтению подростков и молодежи.
3. Редакция активно взаимодействует с общественными и социальными медиа: стимулирует комментирование, сама организует сообщества по интересам (например, репортеров-фотографов), вовлекает читателей в производство контента, проводит общественно значимые акции через соцсети, работает с блогерами.
4. Редакция создает новые виды подачи контента. Это направление находит выражение в разработке мультимедийных историй, которые объединяют в себе разные формы содержания: текст, инфографику, фотогалереи, аудио-, видеофайлы, инструменты взаимодействия — комментирование, голосование. Контент может быть подан и как «живая статья», где информация добавляется по мере развития события, и как реалити-шоу. Один из наиболее ярких примеров — поход двух взрослых корреспондентов в начальную школу. Они просидели за партой вместе со школьниками младших классов целую неделю, выполняли все задания и прямо с уроков вели онлайн-репортаж. Редакция, используя игровую подачу материала, смогла привлечь внимание всей Польши к реформе образования, показала, насколько непомерной стала нагрузка на малышей, и задала вопрос властям: в состоянии ли школьники с такой нагрузкой справиться?
5. Редакция меняет организацию труда. Традиционными способами производить такое количество контента, размещая его на разных платформах, без существенного роста материальных затрат невозможно.

Концепция открытого ньюс-рума предполагает привлечение неоплачиваемых авторов, аутсорсинг, создание незакрепленных рабочих мест наряду с усилением специализации собственных журналистов. Появляются новые специальности — специалисты по взаимодействию с аудиторией, редакторы, работающие с базами данных.

Изменения происходят и в самой газете. Ее специализированные секции перемещаются в интернет, туда же уходят оперативные новости, но аналитика, обзоры, репортажи — все то, что требует серьезного журналистского труда, — востребованы. Она по-прежнему приносит компании большую часть доходов. Да, их доля снижается, тиражи становятся меньше, газета имеет меньший объем. *Gazeta Wyborcza* образца 2016 года, конечно, проигрывает самой себе пятилетней давности по толщине и тиражу, но не по качеству публикаций. Концентрация качественного контента в газете, наоборот, возрастает.

Сегодня уже можем найти достаточно убедительные примеры трансформаций и понимание необходимости перемен на региональном и местном уровнях, когда СМИ добиваются успеха в качестве ключевого канала получения информации о местной жизни, одновременно являясь центром коммуникаций местного сообщества. Издательский дом «Алтапресс», выпускавший до недавнего времени широкую линейку информационных, развлекательных и рекламных изданий в Алтайском крае, сохраняет свое влияние и долю информационного рынка за счет развития цифровых технологий.

Задача, которую мы поставили перед собой, приступая к изменениям, была обозначена так: *сохранить доверие и привязанность людей к своим продуктам, стать более полезными, привлечь внимание нового поколения. Какой бы ни была потребность местного читателя, для ее удовлетворения подобно тому, как пользователь интернета начинает утро с «Яндекса» или Google, применительно к региону он должен начать поиск и получить информацию, пользуясь продуктами «Алтапресса».* «Алтапресс» не претендует на абсолютное доминирование в информационном поле региона: в условиях горизонтального сетевого общества эта идея абсурдна. Но почему бы не стать одним из важных

информационных узлов нового сетевого коммуникационного пространства? Построение стратегии, по сути представляющей для компании новую систему координат, предполагало определение некой отправной точки. Этой точкой выступают насущные потребности местного сообщества.

Ориентируясь на представление о том, какие запросы возникают у читателей-пользователей, «Алтапресс» старается разработать адекватные им планы развития, корректировать редакционную политику, изменять подходы к рекламе. Наши менеджеры полагают, что на местном уровне растущие запросы новых читателей можно удовлетворить только при наличии высокой информационной плотности портала *altapress.ru* с аудио- и видеоэлементами, дополняя его полезными сервисами. При этом не стоит забывать о своих традиционных ресурсах — газетах и журналах, которые в новой системе координат становятся нишевыми продуктами. А в идеале — еще и абсолютно уникальными.

Глава четвертая

Не редакция, а фабрика

Итак, у вас есть представление об общей картине изменений на медиарынке. Вы определили основные принципы и на их основе разработали концепцию перемен. Теперь необходимо понять, какие изменения необходимо внести в бизнес-процессы, чтобы прийти к цели. Создание медиадомов предполагает принципиально иные подходы к организации работы редакционного коллектива, маркетингу, продажам.

Прежде всего вам необходимо отделить процесс производства контента от конкретного носителя или продукта. В противном случае компании пришлось бы нести гигантские издержки, которые невозможно покрыть доходами от распространения и рекламы.

Дэвид Брюер объясняет необходимость внутренних организационных изменений так: «Нам всем надо в первую очередь перейти от мышления, связанного с конкретной платформой, к мышлению нейтральному по отношению ко всем платформам. И создать фабрики контента или фабрики фактов, поставляющих этот контент или факты нашим пользователям туда, куда они отправляются за информацией. Эта модель сходна с моделью любого промышленного предприятия»⁹. Примером такой организации труда может служить работа объединенной редакции в нашем издательском доме.

Для того чтобы отделить контент от конкретного носителя, мы попытались создать объединенную редакцию, в задачу которой первоначально входила поставка информации сразу на три платформы: портал, радио и в газету общего содержания. Функции отдела новостей

⁹ Матошина М. Дэвид Брюер о революции в медиа, или Как сделать больше меньшими средствами. — Там же.

выполнял «фронт-деск» — подразделение, работающее преимущественно на информационный портал компании в непрерывном новостном потоке с 6.30 утра и до 12 часов вечера, с дежурствами немногочисленной репортерско-редакторской группы по выходным дням. Редакторы газеты общего содержания и радио не имели собственных редакций. Они ставили задачи объединенной редакции. Дизайн-группа обеспечивала все платформы иллюстрациями, инфографикой, версткой. Координировал работу этого коллектива главный редактор объединенной редакции. В задачу единого отдела рекламы входила продажа всех медийных возможностей информационной группы, поэтому менеджеры имели возможность осуществить пакетные продажи, которые включали размещение рекламы в разных продуктах. Мотивацию журналистов и рекламистов выстроили так, что им было выгодно работать на все площадки.

Конечно, сегодняшнее состояние объединенной редакции «Алтапресса» еще далеко от идеального, кто-то продолжает чувствовать себя больше газетчиком, нежели универсальным журналистом, но постепенно при такой организации труда границы между разными видами медиа стираются, журналисты начинают осознавать себя единой командой, которой важно разместить информацию на всех носителях. Принципиально, что при таком подходе в целом для редакции меняется шкала измерения труда: она работает не от номера до номера, а от материала до материала. Данный подход, когда каждая значимая тема получает свою упаковку или форматирование на каждом носителе, наиболее соответствует современному потреблению информации. В тех же социальных сетях СМИ размещают как раз отдельные наиболее интересные для данной аудитории публикации. Изменение масштаба ведет к повышению качества информационного материала и качества его подачи. К журналистам — авторам любой публикации в Сети — отныне в объединенной редакции задаются два обязательных вопроса:

1. Захочет ли читатель поделиться прочитанным с друзьями?
2. Захочет ли он улучшить ваш материал?

Утвердительный ответ на первый вопрос гарантирует «вирусное» распространение публикации в сетевом пространстве. Ответ на второй вопрос раскрывает потенциальные возможности, которые должны быть заложены в материале, по расширению темы, дополнению и развитию текста за счет комментирования, а значит, удержанию пользователей. Одновременно с этим мы проверяем, побуждает ли наша публикация читателей в Сети вступать с автором во взаимодействие и общаться между собой, обсуждая тему.

«Фабричное» построение работы редакционного коллектива позволяет полнее использовать новые возможности цифровой среды, изменять подходы к подготовке материалов, размещение которых запланировано на сайтах и в мобильных приложениях, с учетом нелинейного поведения читателей в интернете. За счет ссылок, использования гипертекста контент погружается в контекст. Активно используются различные формы подачи информации: текст совмещен с аудиовизуальными частями публикации. Действие пользователей встраивается непосредственно в материал (например, проголосовать) или же может быть ими запрошено (например, пойти по ссылке). При подготовке цифровой публикации учитывается ее коммуникативный потенциал. На уровне текста и специальными техническими средствами закладывается побуждение к высказыванию личностного отношения, проявлению эмоций. Произведенный объединенной редакцией контент упаковывается и переупаковывается группой выпуска и редакторами продуктов.

Многие теоретики предполагают, что подобные построения требуют от журналиста универсальности — умения писать, фотографировать, снимать видео, делать подкасты. В этом, считают они, заключается суть медиаконвергенции. На наш взгляд, универсальность снижает качество конечного материала, а следовательно, и продукта в целом. Поэтому я скорее сторонник групповой работы, когда журналисты с разной специализацией разрабатывают одну большую тему. Открывающиеся возможности журналистики, в частности мультимедийность, некоторые исследователи истолковывают как неизбежное зло, девальвирующее профессию. Однако мне кажется, что журналистику, благодаря техническому прогрессу, в скором будущем ждет ренессанс. Новые технологии позволяют журналистам существенно

уменьшить рутинную составляющую их работы. Конвергенция создает дополнительные возможности, которые еще десять лет назад трудно было представить.

Однако революционные изменения такого рода связаны со значительными организационными усилиями. Редакторы остаются без привычной редакции. Журналисты должны представлять специфику каждого из продуктов и учитывать ее в своей непосредственной работе. Руководители отделов — планировать работу так, чтобы редакторы продуктов не испытывали затруднений с формированием выпусков, отдельных номеров и производством новостной ленты. О том, как организовать и осуществлять перемены, мы поговорим с вами во второй части книги. Здесь лишь обозначим цель изменений в ньюс-руме.

В документах нашей редакционной политики она зафиксирована так: *«Эффективное производство оригинального контента и доставка его до аудитории всеми имеющимися в распоряжении компании способами путем создания уникальных информационных продуктов».*

Конец дедлайнам, или Как погрузиться в поток

Понятно, что при реализации мультимедийной стратегии компании требуется создать большой непрерывный информационный поток. В условиях снижения доходов и оптимизации штатного расписания редакционных коллективов эта задача выглядит не такой тривиальной, как кажется на первый взгляд. Особенно на местном и региональном уровнях. Нужны принципиально новые способы формирования инфопотока. Я хочу поговорить о некоторых возможностях для его создания, которые имеются в распоряжении любой, даже самой малочисленной редакции.

- Глокальные новости

Слово-оксюморон «глокальный», предложенное к введению в язык филологом и культурологом Михаилом Эпштейном, точно указывает на внутреннюю взаимосвязь процессов глобализации и локализации: «Глокальный — соединяющий глобальное с локальным, всемирные центры с периферией; то, что имеет отношение и к глобальному, и к локальному; то, что служит связи, опосредованию, соотнесению, сближению всемирного и местного»¹⁰. У многих глобальных событий сегодня присутствует местный фокус или акцент. Редакции важно сконцентрировать информацию о важных событиях мирового,

¹⁰ Тульчинский Г. Л., Эпштейн М. Н. и др. Проективный философский словарь. — СПб., 2002. — С. 60.

национального, регионального и местного масштаба, которые так или иначе влияют на жителей региона. Производство глокальных новостей является важной составляющей работы ньюс-рума, которая создает особую информационную плотность. Поэтому в задачи новостных дежурных медиадомов может входить поиск фокуса глобальных событий с привязкой к потенциальным интересам местных читателей. В качестве иллюстрации этого тезиса можно привести такой пример. На обложке одного из номеров газеты «Свободный курс» мы разместили анонс главной публикации номера, рассказывающей о крушении «Титаника ХХI века»¹¹ — «*Наши с Costa Concordia*». При этом на интернет-портале редакция круглосуточно вела онлайн-репортаж с места трагедии. О ходе спасательной операции дежурному репортеру по мобильному телефону рассказывал непосредственно с места события земляк-очевидец — один из участников морского круиза, сын известного в городе человека.

• Базы данных

Еще один неотъемлемый элемент контента новых СМИ. Новости в Сети есть гипертекстовый документ, справедливо утверждает в своей работе «Новостная интернет-журналистика» Александр Амзин: «Прошить осмысленными линками навывлет все материалы СМИ, тогда читатель не уйдет с сайта»¹². Ссылаться можно не только на источники, но и на все, что потенциально полезно читателю. На похожие материалы, объединяя их в один сюжет, на сайты компаний, на упомянутые в тексте документы. Кроме того, когда читатель открывает тот или иной материал, ему автоматически можно предложить материалы, развивающие данную конкретную тему, а также лучшие публикации рубрики, в которую он зашел.

Базы данных не только вписываются в общий информационный поток посредством гипертекста, но нередко обладают самодостаточно-

¹¹_ Барнаульцы с Costa Concordia // Свободный курс. — 2012. — № 3.

¹²_ Амзин А. А. Новостная интернет-журналистика. — М., 2011. — С. 30.

стью. Хорошим примером организованной базы для пользователей может служить виртуальная арт-галерея¹³, которая была создана нами на портале *altapress.ru*. Идея галереи — плод сотрудничества журналистов с местным художественным музеем. Редакция предложила организовать постоянно действующую виртуальную выставку художников. Был создан каталог, в который вошли отобранные вместе с авторами и искусствоведами и оцифрованные лучшие работы. Теперь познакомиться с творчеством местных художников с помощью редакционного портала можно из любой точки земного шара. Но этот проект не ограничивается одними живописными работами. Здесь же планируется выставить видеозаписи поэтов, читающих свои стихи, а также музыкальных исполнителей разных стилей. Виртуальная арт-галерея позволяет публиковать рецензии о спектаклях, беседы с известными мастерами и проводить интерактивные дискуссии на темы развития культуры.

Первый канал использовал базы данных спортсменов и статистики соревнований, применив прием «второго экрана» во время прямых трансляций с зимних Олимпийских игр в Сочи (для этого было создано специальное приложение для мобильных телефонов и планшетов). Зрители, наблюдая соревнования на экранах телевизоров, могли параллельно получить информацию о том или ином выступающем спортсмене и его достижениях со своего планшета или смартфона.

Базы данных помимо прочих позитивных эффектов имеют еще одно важное преимущество — это непортящийся «вечнозеленый» актуальный контент. Имея в своем распоряжении актуальные базы данных, редакция может всегда предложить своей аудитории дополнительное содержание.

- Пользовательский контент

Объектом и одновременно главным действующим лицом новой концепции выступает не некая абстрактная аудитория, а вполне

¹³ Art Gallery. Фотография, живопись, графика. — URL: <http://altapress.ru/art>.

конкретные авторы, сообщества, группы по интересам, которые хорошо представлены в социальных сетях. К журналистам присоединяется армия активных читателей, которые добавляют контент. Один региональный издатель так обозначил этот сетевой феномен: «Мне не важно, сколько у меня сегодня на сайте читателей, мне важно, сколько у меня там «писателей».

«Проголосуй, стань автором, поделись новостью, распространя понравившийся тебе материал среди своих друзей, пришли фото» — эти призывы к читателям становятся ключевыми в информационной политике работы мультимедийных редакций.

Компания *Petit press* из Словакии, образованная на базе популярной в этой стране газеты *SME*, первой в Европе стала публиковать на первом экране своего портала лучшие посты из блогов читателей. При этом она создала собственную платформу для блогеров. Сегодня этим сервисом активно пользуются около 10 тысяч блогеров, а на портале *SME* размещается в среднем по 55 авторских постов в день¹⁴.

Основное место на сайте радиостанции «Эхо Москвы» занимают блоги ньюсмейкеров. Прямые высказывания известных политиков и общественных деятелей вызывают интерес у посетителей и одновременно расширяют контент самой радиостанции.

Все чаще СМИ заводят на главных страницах своих порталов рубрики «Народные новости», «Ты — репортер». Проект «Ты — репортер» с девизом «Время гражданской журналистики» блестяще реализовывало РИА «Новости» вплоть до реорганизации в международное информационное агентство «Россия сегодня»¹⁵. Руководителями проекта был разработан кодекс гражданского журналиста, мотивация для участников, где в качестве поощрения использовались не только материальные стимулы, такие как смартфон, камера, ноутбук, но и интенсивный курс обучения в компании. Раздел «Народные новости» является одним из наиболее трафикогенерирующих на воронежском информационном портале «Мое!Online» медиахолдинга «Свободная пресса»¹⁶.

14_ *SME* blog. — URL: <http://blog.sme.sk/>.

15_ Ты — репортер. Новости от очевидцев. — URL: <http://youreporter.ru/>.

16_ Народные новости — МОЕ! Online Воронеж. — URL: <http://www.moe-online.ru/post/>.

О характере публикуемых здесь пользовательских сообщений можно судить по рубрикатору: «Я — репортер», «Записочки», «Музыка», «Животные», «Народный контроль», «Большое спасибо», «Юмор и креатив», «ЖКХ».

- Проектная работа

Редакция сама в состоянии инициировать создание сообществ, которые будут расширять содержание. Реализуя функцию социального лидерства, журналисты могут создавать тематические проекты, объединяющие людей по интересам. Если проект рассчитан на молодежную аудиторию или имеет развлекательный характер, можно использовать игровые технологии. «Мультимедийный квест», «Интернет-реалити-шоу» — новые технические возможности позволяют создавать нестандартные решения и форматы. Эти работы связаны с постановкой сложных информационных задач, которыми в редакции занимается специальный менеджер. В его компетенции входит проектное моделирование, отбор подходящих носителей, создание творческой рабочей группы, подготовка технического задания на дизайн и программирование, организация процесса.

Проектная работа позволяет гармонично соединять профессиональную журналистику с гражданской. Примером такого соединения может служить «Алтайгейт» — специальный раздел на информационном портале *altapress.ru* издательского дома «Алтапресс»¹⁷. Это общественное расследование трагической истории браконьерской охоты высокопоставленных чиновников в горах Алтая, которая закончилась крушением вертолета и гибелью людей, выделенное редакцией в отдельный мультимедийный проект. В рамках проекта в разделе было опубликовано 273 материала: мнения журналистов, общественников, экологов, авиаторов, чиновников, охотников, сотрудников МЧС,

¹⁷ Алтайгейт — сообщество за равенство всех перед законом и общественный контроль за действиями власти. — URL: <http://altapress.ru/vertolet>.

получено 14 507 актуальных комментариев с острыми откровенными размышлениями на темы браконьерства, коррупции, отношений власти и общества. Проект собрал более 1 800 000 просмотров. В данном случае нам интересно то, что редакции удалось создать площадку для общественных коммуникаций. Сотрудничество профессиональных журналистов с гражданскими принесло значимый результат, а тема получила развитие в блогах и сообществах, причем не только российских.

Подобный синергетический эффект мы получили во время паводка на Алтае, используя платформу *Ushahidi*¹⁸, которая позволяет отображать информационные сообщения на карте, предоставляется бесплатно и имеет открытый исходный код. Платформа позволяет быстро собирать информацию от пользователей; оперативно отображать и визуализировать картину происходящего. Во время наводнения мы попросили наших читателей отправлять свои сообщения из зоны бедствия и оперативно размещали их вместе с материалами наших корреспондентов на карте. Проверенную информацию маркировали зеленым цветом, а то, что пока не проверили, — красным. Нашей картой во время паводка охотно пользовалось МЧС.

- Взаимодействие с соцсетями

Расширению содержания помогает интеграция редакционных продуктов с социальными сетями: «ВКонтакте», «Фейсбук», «Одноклассники». Организации непрерывного взаимодействия с участниками соцсетей редакциям сегодня необходимо уделять много внимания. Как правило, этим занимаются специалисты в области SMM (*Social Media Marketing*). В их задачи входит реализация комплекса мероприятий по использованию социальных медиа для привлечения аудитории к редакционным продуктам. Правила поведения в социальных медиа

¹⁸ Ushahidi: collect meaningful data — URL: <http://www.ushahidi.com>.

и размещения материалов с учетом специфики каждой из сетей все чаще находят отражение в документах редакционной политики СМИ.

Нередко редакционные проекты начинают свою жизнь отсюда. Простой пример. Весной участникам сообщества *altapress.ru* «ВКонтакте» было предложено принять участие в проекте «Новые дороги городов России год спустя»¹⁹. Редакция попросила пользователей поделиться фотографиями мест, где недавно отремонтированным дорогам снова необходим ремонт. Результаты мини-расследования сообщества позднее были опубликованы на нашем портале и в газете «Свободный курс». Участников сетей редакции вовлекают в дискуссии, размещая анонсы проблемных материалов или проводя опросы онлайн.

В сетях мы находим адреса и для будущих публикаций. Примером здесь может служить материал о плохом качестве ремонта в одной из городских больниц. Мать, лежавшая в этой клинике со своим сыном, выложила фотографии своей палаты, а мы с ее согласия использовали снимки и сделали подробный репортаж на своем портале. К изучению вопроса подключился крайздрав. В результате все недоделки были устранены.

Таким образом, активно работая с соцсетями, мы постоянно наращиваем число переходов пользователей на редакционный портал из социальных медиа.

- Сторителлинг и лонгриды

В 2012 году в цифровой лаборатории газеты *The New York Times* была создана большая интерактивная история о нескольких горнолыжниках, погребенных под снегом из-за схода лавины в горах США *Snow Fall. The Avalanche at Tunnel Creek*²⁰. Она мгновенно стала пользоваться популярностью. Через неделю после публикации главный

¹⁹ «Новые дороги городов России» год спустя. — URL: <http://auto.altapress.ru/story/83254>.

²⁰ Snow Fall. The Avalanche at Tunnel Creek. — URL: <http://www.nytimes.com/projects/2012/snow-fall/#/?part=tunnel-creek>.

редактор газеты Джилл Абрамсон сообщила о 2,9 млн визитов и 3,5 млн просмотров страниц²¹. На пике 22 000 пользователей читали статью одновременно. На прочтение читатели тратили примерно 12 минут, а часто дольше. *Snow Fall* стал одним из первых получивших всемирную известность в профессиональной среде и активно обсуждаемых *лонгридов*, названных так за применение новых мультимедийных подходов к созданию больших цифровых историй. Основу публикации составлял, конечно, отличный текст. Но он был дополнен фото-, видео- и аудиоматериалами, комментариями очевидцев и экспертов, моделью горного склона, сделанной в 3D, воем выюги, инфографикой, показывающей, как образуется лавинный слой. История получилась объемной, создающей эмоциональный эффект присутствия.

Сам термин «*сторителлинг*» — умение рассказать поучительную метафоричную историю — пришел из менеджмента, но корни его восходят к древним сказителям. В цифровую эпоху применение этого метода связано с созданием мультимедийного журналистского произведения, которое может существенно расширить границы текста за счет дополнительных иллюстративных эффектов.

В последнее время лонгриды из-за своей большой трудоемкости носят скорее выставочный характер, но кто мешает вам зарабатывать деньги, чтобы эти затраты с лихвой окупать? Нативная реклама вполне может представлять из себя лонгрид, который заинтересует не только читателя, но и рекламодателя. Приведу всего два примера. Редакция подготовила для *altapress.ru* по заказу Сибирской генерирующей компании лонгрид, который рассказывал о том, как организовано теплоснабжение большого города²². Он имел большое число просмотров. Еще более интересным получился редакционный лонгрид, созданный вместе с компанией «Газпромнефть», где мы изучили проблему контрафактного бензина в Сибири²³.

21_ Abramson J. More than 3.5 million page views for New York Times' 'Snow Fall' feature. — URL: <http://jimromenesko.com/2012/12/27/more-than-3-5-million-page-views-for-nyts-snow-fall/>.

22_ «Кто отвечает за тепло в домах барнаульцев?» — URL: <http://long.altapress.ru/sgk/>.

23_ «Качественное топливо: реальность или миф?» — URL: <http://long.altapress.ru/gpn/>.

Глава шестая

Где здесь бизнес?

Трансформации сегодня подлежит не только редакционная политика СМИ, но и подходы к организации продаж. Задача любого издателя — перенести свои доходы в онлайн. Сделать это на практике пока удастся немногим. Классическая бизнес-модель, основанная на коммодификации — процессе трансформации пользовательской ценности информационных продуктов, аудитории и труда в меновую ценность, когда редакция СМИ, имея большую аудиторию, получает доходы одновременно от распространения и рекламы, очевидно, так хорошо, как раньше, уже не работает. Контент в интернете в основном бесплатен, а количество мест для выгодного размещения баннеров ограничено. Редакции вынуждены оптимизировать затраты, сокращая штаты, гонорары, тиражи и объемы изданий, поскольку средств для поддержания прежних производственных процессов недостаточно.

Проблема крушения давно устоявшейся бизнес-модели СМИ активно обсуждается теоретиками и практиками медиа. Отметим, в последнее время характер профессиональной дискуссии стал более оптимистичным. От алармистских сентенций, которые отражает провокационное название книги известного медиааналитика Андрея Мирошниченко «Когда умрут газеты?»²⁴, она смещается в практическую плоскость: как редакциям в новых условиях получать необходимые, но достаточные для содержания и развития ньюс-румов доходы?

Анализ первой успешной практики отвечает на этот вопрос.

²⁴ Мирошниченко А. Когда умрут газеты. — М.: Книжный мир, 2011. — 224 с.

Новые мультимедийные возможности требуют адекватных изменений в продажах. Сегодня во всем издательском мире наступает конец мономедийных продаж. Начнем с рекламы.

Бесспорно, одна газета, радио- или телевизионный канал, портал, какой бы большой тираж, аудитория или посещаемость у них ни были, не могут достичь всех потенциальных покупателей рекламируемого товара. Выход — продавать возможности имеющихся в распоряжении медиадомов носителей вместо продаж конкретного продукта. При этом меняется фокус продаж. Рекламистам надо встать на позицию рекламодателя и определить, с помощью каких носителей тот сможет получить необходимую аудиторию. Для этого важно собрать воедино все рекламные возможности медиаконпании и управлять ими.

Медиамолл — объединенная служба рекламы медиадомов, которая:

- *размещает рекламу во всех продуктах компании;*
- *формирует пакетные продажи;*
- *разрабатывает рекламные кампании и ведет рекламные бюджеты клиентов;*
- *проводит мониторинг и оценку рынков с целью разработки адекватных предложений;*
- *создает и реализует рекламные проекты.*

Из каких подразделений может состоять ваш медиамолл? Рассмотрим одну из моделей такой структуры. В нее входят *продающие и обеспечивающие подразделения*. К продающим относятся отделы телемаркетинга, активных продаж и корпоративных клиентов. Их работу обеспечивают отделы маркетинга, копирайта и трафика (непосредственного размещения рекламы).

Задача маркетологов — анализ конкурентов, включая смежные рынки (например, наружной рекламы), подготовка докладов о состоянии и тенденциях развития финансово емких отраслей и сфер, определение точек роста, анализ сезонности.

Продающие подразделения создают непрерывный конвейер, когда в контакт с клиентом вступают сначала «активные» продавцы, которые разрушают стену недоверия, представляют все рекламные возможности холдинга и делают первые продажи. В функции отдела активных продаж помимо работы с новыми клиентами входит и возврат «потерянных» рекламодателей, а также получение заказов от так называемых «сезонных» клиентов. Потом клиент передается в корпоративный отдел. Функции отдела корпоративных клиентов — наращивание рекламных бюджетов и расширение спектра услуг для тех, кто пользуется услугами медиакомпании постоянно. В функции отдела телемаркетинга входит продажа мелких рекламных форм, а также сбор информации для организации новых продаж.

Эта модель позволяет СМИ улучшить качество обслуживания клиентов, увеличить продажи, повысить эффективность рекламного воздействия за счет привлечения большей аудитории. Кроме того, при реализации такой схемы организации труда можно оптимизировать штатное расписание за счет устранения дублирования функций в отделах и повысить производительность труда. В компании может быть внедрена единая компьютерная система управления отношениями с клиентами (CRM).

Реализуются новые принципы работы, когда менеджер не продает продукт, а постоянно работает с клиентом, удовлетворяя его нужды. Каждый сотрудник закреплен за конкретным рынком. Клиент в данном случае «принадлежит» уже не отдельному менеджеру, но компании в целом. Реорганизация, в основу которой положен принцип продажи мультимедийных возможностей СМИ, позволяет получить прирост доходов от кроссмедийных продаж и сервисов, добиться реальной эффективности рекламы для клиентов.

Подобный подход реализован шведской компанией Norköpings Tidningar Media (NTM)²⁵. Несмотря на то, что основной продукт NTM — это газета с 250-летней историей, рост и успех компании в последнее

25_ Карими С., Дмитриева В. Norköpings Tidningar Media. Стратегия развития медиадома // Стратегии развития новых медиа на практике российских и шведских медиа / Отв. ред. А. Л. Кошман. — М.: АНРИ, 2012. — С. 17–24.

время связаны с расширением поля деятельности и реализацией мультимедийной стратегии. И хотя тиражи газеты снижаются, объемы продаж рекламы компании и занимаемая ею доля рынка растут.

Директор по продажам NTM Тео Бланко считает, что изменения в медиапотреблении требуют адекватной мультимедийной модели продаж, которая сможет охватить как можно большее количество глаз потребителей. Она должна строиться на основе интеграции потенциала медийных продуктов компании, их синергии и возможностей взаимодействия с аудиторией.

Пакетные продажи NTM включают в себя размещение рекламы на сайте, в газете, в программах интернет-телевидения, в специализированных приложениях.

Хорошо, а если вы при всем желании до молла не дотягиваете? Если рекламы немного, и собирают ее в компании три-четыре человека? Подход не меняется: главное — эффективность для клиента и борьба за глаза потребителя. **Вы должны стать центром коммуникаций местного бизнеса с потребителями.** Это похоже на то, как раньше в нашем городе предприниматели не могли работать без газеты «Алтапресса» — «Купи-продай», которая помогала продавать и приобретать нужное. Взять тот же лонгрид. Ваши затраты для работы над ним, наверное, не окупятся для какого-то малого бизнеса, если вы разместите его только на сайте своего издания. Но почему бы не предложить компании размещение еще и на ее собственном сайте? Правильно сформированные пакетные предложения могут дать предпринимателям реальную эффективность. А реклама, с вашей помощью, попадает в их целевую аудиторию. Ваши рекламисты должны понимать, чем могут быть реально полезны ваши продукты и услуги для клиента, и предлагать ему наилучшие комбинации. Но это не все.

Глава седьмая

Ближе к людям

Если редакция претендует на то, чтобы стать одним из центров коммуникаций, то она должна хорошо ориентироваться в интересах пользователей. Вопрос состоит в том, что волнует их не только информация общего характера, которая является главным атрибутом новостного сайта. Автомобиль, дом, семья, здоровье, работа, события личной жизни. Почему с этим контентом отлично работают социальные медиа, но не СМИ? Редакторы традиционных СМИ в большинстве своем до сих пор не воспринимают этот контент серьезно. Между тем именно персональный контент и материальные потребности читателей определяют содержание, которое реально приносит деньги. На этом строятся необходимые для монетизации сервисы. Казалось бы, проблема монетизации электронных проектов и роста доходов, получаемых редакцией от интернета, должна волновать менеджеров СМИ. Однако при ближайшем рассмотрении вопроса оказывается, что руководители СМИ в ходе подготовки к изменениям думают обо всем: о материалах, журналистах, конвергенции, дизайне, но только не том, как будут организованы и на чем станут строиться продажи. Последнее зачастую оказывается сложнее.

В виртуальном медийном пространстве сегодня можно найти «счастливчиков», которые добиваются более высоких экономических результатов, чем традиционные СМИ. Это городские порталы. Любой сайт традиционной региональной редакции в сравнении с ними — нищий. Анализ структуры городских порталов показывает, что их сильные стороны — общение по интересам и сервисы. Среди сервисов, как правило, доминирует классифайд. Раньше частные объявления приносили деньги газетам. Именно классифайд как самый ценный пользовательский контент взяли на вооружение новые медиа. Подчеркнем разницу в понятиях и взглядах: отечественные

редакторы традиционных общественно-политических СМИ относятся к классифайду свысока. Как контент они его не воспринимают. Редакторы городских порталов, наоборот, утверждают, что классифайд как контент наиболее эффективен для увеличения посещаемости и продвижения ресурса в поисковых системах. Некоторые из них добавляют, что отличие информационного ресурса от городского портала заключается в том, что на портале люди не просто читают информацию, они «проводят там свое свободное время». Чтение и просмотр частных объявлений занимают здесь чуть ли не заглавное место.

Могут ли традиционные СМИ конкурировать с городскими порталами на равных? Полагаем, что да. Но для этого на портале СМИ все должно быть организовано удобнее, информативнее, интереснее, ближе к реальной жизни и потребностям аудитории. Без постоянно развивающихся сервисов, которые должны представлять собой удобно организованные для пользователей и управляемые ими базы данных, добиться этого невозможно.

Работа; недвижимость; покупка, продажа и ремонт автомобилей; афиша; здоровье — вот далеко не полный перечень того, что совершенно точно постоянно интересует аудиторию. Новая стратегия включает в себя обязательное наличие данных услуг в составе медиа-дома. В каких-то случаях это совершенно новые для редакций проекты, что-то приходится переводить из газетных, журнальных, радиальных и телевизионных форматов в интернет и на мобильные гаджеты.

В качестве иллюстраций реализации такого рода стратегий рассмотрим несколько примеров. Портал РБК помимо основного информационного потока имеет специализированные рубрики: «авто», «недвижимость», «стиль», quote (новости финансового рынка), s-news (новости телекоммуникационного рынка), «медицина». Крупнейшая шведская газета *Aftonbladet* разместила на своем портале сервисы частных объявлений и знакомств, особой популярностью пользуются здесь платные сервисы под рубрикой «плюс», например клуб похудения, путеводители по странам, тестирование товаров и услуг²⁶.

26_ Aftonbladet: Sveriges nyhetskälla och mötesplats. — URL: <http://www.aftonbladet.se/>.

Издательский дом «Крестьянин» из Ростова-на-Дону завел для фермеров и людей агробизнеса профессиональную социальную сеть *agrobook.ru*, где размещают свои блоги представители агропромышленного комплекса²⁷. Редакция предоставляет площадку этому узкоспециализированному сообществу и выступает модератором дискуссий.

Газета частных объявлений и коммерческих предложений «Купи-продай» и сайт *купипродай.рф*²⁸, которые являются продуктами нашей компании, объединяют две аудитории: более возрастную, привыкшую для покупок использовать газету, и ту, что предпочитает для поиска товаров и услуг интернет. Задача, которую поставили перед собой менеджеры при разработке электронного сервиса, вышла за рамки создания простой электронной версии газеты. Пользователю предоставили возможность управлять своими объявлениями: понимать и выделять их в таблицах, редактировать в рабочем кабинете, продвигать на других ресурсах компании, отправлять для печати в газете.

Аналогичный сервис, но более усложненный, с возможностью создания мини-сайтов, был предложен рекламодателям. Из них планируется создать виртуальные «торговые улицы» и предложить посетителям поиск по имеющимся в базе товарам и услугам. Обе системы взаимодействуют друг с другом. К примеру, если человек хочет купить автомобиль, то к предложениям вторичного рынка добавляются виджеты сайтов местных автодилеров и компаний по продаже аксессуаров и запчастей.

27_ Agrobook. Профессиональная сеть фермеров и людей агробизнеса. — URL: <http://www.agrobook.ru/>.

28_ Купи-продай: бесплатные объявления, доска и газета частных объявлений. — URL: <http://купипродай.рф/>.

От бесплатного контента к платному содержанию

Все чаще редакции проводят успешные эксперименты с введением платы за содержание, размещенное в интернете. Накопленный в этой области опыт позволяет предположить, что в недалеком будущем плата пользователей за содержание вновь станет ключевой составляющей бизнес-моделей СМИ, но теперь уже электронных. В 2010 году в Словакии был создан сервис микроплатежей за подписку на интернет-версии газетных изданий *Piano Media*. В 2011 году сразу девять ведущих словацких медиадомов перешли на платную подписку в интернете, что позволило всем вошедшим в пул изданиям получить общий положительный результат без больших потерь трафика. В 2012 году система стала работать в Словении и Польше. В 2014 году эта компания купила аналогичный американский сервис и сейчас развивает свою экспансию на США, Германию и Испанию под брендом *Piano Solo*. Партнеры компании, по ее утверждению, получают сегодня от 10 до 50% своих интернет-доходов от платы за контент²⁹. В России относительно успешным следует признать проведенную подписку на телеканал «Дождь», который в 2015 году почти полностью перешел на трансляцию в интернете.

Рассмотрим основные методы перехода СМИ к оплате за содержание, публикуемое в интернете, на примере ведущей датской медиакомпании JP/Politikens Hus A/S. Он интересен, поскольку компания для каждого издания успешно реализовала различные платные модели.

²⁹ About Piano Media. Piano is among the leaders in providing paid content solutions to the media publishing industry. — URL: <https://www.pianomedia.com/about-us>.

Для газеты *Politiken* по примеру *The New York Times* была использована так называемая *Metered Model*, которая строится на дозированном предоставлении редакционного контента. Посетители сайта *politiken.dk* могут прочитать без оплаты 25 крупных материалов в месяц³⁰. Если у читателя возникает желание продолжить читать материалы *Politiken* на сайте в этом месяце, он должен ввести данные своей электронной почты и кредитной карты, а по окончании месяца акцептовать или отвергнуть подписку. По статистике 2014 года, 20% посетителей выражали желание продолжить чтение после 25-й статьи. Из них 50% — подписываются. Открыв подписку в мае 2013 года, газета получила за первые три месяца 8 000 новых электронных подписчиков. При этом надо учитывать, что подписчики печатной версии издания автоматически получают доступ к электронной версии.

Газета *Jyllands-Posten*, читатели которой в отличие от либеральной аудитории *Politiken* более консервативны, пошла по пути *Wall Street Journal* и *Le Monde*³¹. Здесь датские издатели применили *Freemium Model*, в которой бесплатный контент сочетается с платным. Платная часть выделена в премиальную зону. Всего на сайте в свободном доступе около 15% публикаций, в основном новости. Подписчикам печатной версии доступ к премиальной части сайта открыт. Цифровая подписка на газету началась в конце 2012 года. Интересно, что число подписчиков на печатную версию газеты с этого времени незначительно уменьшилось, а общее количество подписчиков возросло.

Вечерняя массовая газета *Ekstra Bladet* с облегченным содержанием, печатная версия которой продается по большей части в розницу, применила так называемую *Extra Model* по примеру шведской вечерней газеты *Aftonbladet*, когда редакция закрывает часть материала с подробностями события, специальные дополнительные сервисы, досье³². При подготовке к переходу на плату за часть содержания сайта редакция провела маркетинговое исследование и выяснила,

30_ Vælg abonement — politiken.dk. URL: http://politiken.dk/bruger/koebabonnement/?utm_source=navigation&utm_medium=internal&utm_campaign=subscription&utm_content=buy_btn.

31_ Køb Premium. — URL: <http://mit.jp.dk/premium-indhold>.

32_ EKSTRA — Ekstra Bladet. — URL: <http://ekstrabladet.dk/ekstra/>.

за что посетители сайта газеты потенциально готовы платить. В шорт-лист читательских предпочтений вошли публикации о происшествиях, анимированная инфографика, журналистские расследования, эмоциональные жизненные истории, аналитические статьи потребительской тематики (тесты и обзоры), эротика. За первые пять месяцев газета получила 7 000 пользователей, которые приобрели платный доступ. Подписка на пакет осуществляется в три шага. На первом этапе пользователь оставляет адрес своей электронной почты и получает пароль для ознакомительного доступа на неделю. На втором шаге он должен ввести номер своей карточки, после чего может пользоваться пакетом до конца месяца. На третьем шаге деньги за подписку в случае, если пользователь не останавливает транзакцию, снимаются с карточки автоматически.

Еще одна платная контентная услуга компании — подписной сервис *Watch Medier* — внедрена датчанами на основе создания нишевых сайтов по специальной тематике, над которой работает сразу несколько журналистов и экспертов, создающих эксклюзивное содержание³³. Например, сайт о контейнерных перевозках (в Дании расположена штаб-квартира крупнейшей европейской контейнерной компании *Maersk Laine*). На этом узкоспециализированном сайте работают сразу шесть журналистов, и столько качественной информации по данной теме, сколько собирается здесь, нигде в мире найти невозможно. Аналогичные сервисы сделаны по энергетике, медицине и медиаотрасли. Всего в 2016 году сервис *Watch Medier* планировал получить около 4,5 млн евро. 67% доходов этого сервиса приносит подписка.

Значение подобных экспериментов трудно переоценить. Подписные модели на электронные версии изданий, обладающих эксклюзивным оригинальным содержанием, постепенно завоевывают мир. Движение от бесплатного (и добавим — порой безликого) контента к платному качественному содержанию началось. Эта тенденция позволяет нам с уверенностью предположить, что ренессанс журналистики не за горами. Традиционные медиа создают новые бизнес-

33_ Watch Medier. — URL: <http://watchmedier.dk/>.

модели, позволяющие им поддерживать высокие стандарты качества. Они занимают свое уникальное место в цифровом мире.

Но кто заплатит за контент редакции в маленьком городе? Не торопитесь предаваться отчаянию. Во-первых, это могут быть ваши бумажные подписчики. Но для них вы должны создать дополнительные ценности на своем сайте и в офлайне: организовать закрытый клуб или что-то в этом духе. Для подписчиков можно устроить редакционные завтраки с vip-персонами (например, с мэром) или просто интересными людьми. Почему бы вам не предоставить им право на приоритетное размещение своих объявлений? Ваши копирайтеры могут помочь предпринимателям вести их сайты и паблики в соцсетях... Эра анархии и всего бесплатного в интернете подходит к концу. Помните, сколько оптимизма еще несколько лет назад было по поводу блогеров? И как выглядит это еще недавно массовое движение сейчас, когда прошла эйфория? Большая часть новоявленных писателей к своему праву и обязанности регулярно размещать собственные суждения в виде постов в соцсетях заметно охладела из-за явного спада общественного интереса, за информацией люди предпочитают обращаться к проверенным СМИ. Я уверен, что так или иначе, но плата за содержание в интернете неизбежно станет ключевым элементом всех без исключения редакций, включая районные газеты.

Что делать с газетой

Парадокс, но многие мои коллеги, находясь под впечатлением от ярких картин виртуального будущего, сосредотачивают всю свою энергию на прорыв в интернете, не обращая никакого внимания на свой основной продукт — печатную газету. А между тем именно он требует адаптации к новым условиям медиапотребления. Иными словами, ваша газета должна меняться в первую очередь, если вы хотите сохранить читателей и доходы.

Социологи выделяют группу пользователей, которые начинают чувствовать усталость от интернета. Это явление метко названо *digital detox*³⁴. Желание выйти из новостного потока, вернуться к полноценной жизни в офлайне у людей постоянно растет. Это похоже на массовое занятие бегом, ходьбой, йогой или фитнесом как альтернативы сидячему образу жизни в офисе. Люди хотят отключиться от информационного шума, перестать потреблять новостной фастфуд. И здесь им на помощь может прийти ваша газета. Только совсем измененная. Освобожденная от новостного мусора, отлично написанная. С оригинальным дизайном, активной визуализацией.

В отличие от всеядного интернета вы можете предложить свое видение главного — повестку дня. Обратит внимание посредством публикации небанальных содержательных мнений на самые острые проблемы, которые реально волнуют ваших читателей. Основная идея, которую заложили мы в основу изменений газеты «Свободный курс», сформулирована так: **отказ от «газеты новостей» в пользу «журнала жизни»**. Ее суть — предложить читателю вместо новостей их

34_ Watch Medier. — URL: <http://watchmedier.dk/>.

оценку экспертами и комментарии, а также эксклюзивный контент в виде очерков нравов, репортажей, аналитики. Возвратиться к качественной журналистике и создать на ее основе уникальное предложение на рынке.

«Свободный курс» намеренно представлял себя как издание авторское. Все тексты писались хорошим русским литературным языком. Наряду со стремлением к объективности в публикациях должна была присутствовать эмоция и авторское отношение к теме. Вместо отстраненности в ходе наших изменений появилось сочувствие, сопереживание, вместо сухого перечисления событий — личный взгляд журналистов в колонках, открывающих основные разделы. Газета наполнилась большими историями в жанрах развернутого репортажа, беседы, очерка. К каждой такой публикации предъявлялись жесткие требования. Они должны были вызывать повышенный интерес читателя, быть хорошо написаны, насыщены яркими деталями и подробностями. Совершенно сознательно редакция пошла на то, чтобы увеличить тексты в объеме. Такие тексты рассматривались нами как альтернатива клиповому медиапотреблению в интернете.

Газета была переведена нами на новый для региона больший формат Berliner (промежуточный между А3 и А2). За внешними изменениями стояли тектонические сдвиги в редакции.

Принципы редакционной политики нового издания были сформулированы следующим образом:

- *осведомленность* — редакция должна не только знать обо всех значимых событиях прошедшей и предстоящей недели, но и уметь объяснить читателям, что за ними стоит;
- *неравнодушие* — авторская позиция, яркое визуальное представление, эмоция, отделенная от фактов, поощряются;
- *правдивость* — пишем о только том, что можем проверить и подтвердить;
- *открытость* — у каждого есть право защищать свое мнение;
- *респектабельность* — отсутствие «дешевых сенсаций», высокое качество текстов и оформления;
- *лидерство* — газета выступает одним из ключевых центров коммуникации местного сообщества.

Специальный формат помог отстроиться от конкурентов, позволил не только лучше подавать читателям крупные материалы, но и послать им вполне очевидный сигнал: газета изменилась, стала серьезнее. Но не суше. Наоборот, первая полоса стала более «подвижной». По замыслу арт-директора она должна удивлять и приглашать к чтению подробностей. Эти подходы реализованы в большой вариативности, допускающей в экстренных случаях, как это было во время наводнения на Алтае, иллюстрацию на полполосы. Помимо броских анонсов основных тем, размещенных на цветной линейке под логотипом, на первой полосе обязательно печатаются материалы с продолжением внутри номера. В информационном блоке презентуются значимые события недели: развернутые факты, экспертная оценка, опросы, аналитические данные, полоса мнений. Раздел заканчивается большим интервью с «человеком недели» — ньюсмейкером, который оказался в эпицентре события и рассказу которого доверяет читатель.

Второй базовый раздел рассказывает о сути и подробностях явлений. Здесь публикуются комментированные репортажи, очерки нравов, журналистские расследования, обзоры рынков, аналитика в виде инфографики, беседы со знаковыми персонами. Третий базовый блок посвящен просвещению, культуре и потреблению. Там печатаются материалы о событиях культурной жизни региона, в образовании, научно-популярные публикации, рассказы о путешествиях, приключениях, спорте, информация и советы от известных персон, как лучше провести свободное время. В каждом номере размещаются по две-три авторские колонки. Первая — высказывание по поводу конкретного события, вторая — личный комментарий автора к написанному материалу, наконец, третья — на закрытии номера — передает настроение или жизненные наблюдения журналистов.

Проведенные редакцией после внедрения нововведений опросы читателей показали, что газета попала в выбранную нишу. Об этом свидетельствуют и опросы рекламодателей. В целом рекламные поступления в газету после продолжительного спада растут. Несколько раз в месяц печатается глянцевая суперобложка (в формате А3), где размещаются такие бренды, рекламу которых раньше в газете невозможно представить: *Jaguar*, *Mercedes-Benz*, *Timberland*. Доходы

от размещения рекламы в газете «Свободный курс» в 2016 году были в 1,5 раза выше, чем в 2013, и составляли 85% от факта 2008 года. Газета получила признание профессионального сообщества. В 2014 и 2015, 2016 годах она была признана победителем конкурса «10 лучших газет России». Подписной тираж газеты на 2017 год впервые за последние годы не снизился, а вырос.

Однако главный положительный эффект репозиционирования и смены модели газеты «Свободный курс» заключается в том, что у издания за счет отказа от стандартной новостной версии и перехода на производство эксклюзивного и качественного контента появилась возможность в недалеком будущем создать свой платный электронный вариант. Сегодня информация из всех изданий компании публикуется на сайте *altapress.ru* бесплатно. Создав новый онлайн-продукт, мы сможем комбинировать подписку печатной версии с подпиской в интернете подобно тому, как сделали это датские коллеги, или так, как делают сегодня федеральные «Ведомости». Газета как самостоятельный бренд начнет жить одновременно на разных носителях. Мы допускаем, что при этом печатная версия будет иметь отрицательную динамику тиража, но общая аудитория наверняка вырастет, как произошло это со многими аналогичными изданиями за рубежом. Важно, что суть газеты для читателя как ориентира в современном мире, как неотъемлемого элемента его культуры и идентичности не изменится.

Глава десятая

Туман рассеялся. Вопросы остаются

Итак, настала пора подвести промежуточные итоги и поставить перед собой новые задачи. Надеюсь, что у вас по прочтении первой части появилось некоторое представление о перспективах развития нашей отрасли, что вы хоть в чем-то согласились со мной. Цель, которую я поставил перед собой, — подтолкнуть вас к собственному **ВИДЕНИЮ** перемен, поделившись своими соображениями по этому поводу.

Я рассказал о том, какую **КОНЦЕПЦИЮ** перемен на основе собственного видения мы заложили в перестройку собственного издательского дома, какие **БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ** заложили в ее основу. Тем самым мы определили свое место в будущем. А вы свое будущее отчетливо видите? Или же вообще не мыслите дальше планов на год? Я предлагаю вам прямо сейчас отложить эту книгу и подумать об этом, и только потом продолжить чтение. Сформировать свои подходы и увидеть свои перспективы. Возможно, для этого понадобится еще что-нибудь почитать или отправиться в путешествие по редакциям, которые, как вам кажется, на правильном пути. **НЕЛЬЗЯ** делать только одно: **НИЧЕГО НЕ МЕНЯТЬ И ПЛЫТЬ ПО ТЕЧЕНИЮ**, убеждая себя, что рассказанная мною история вас не касается. Поверьте мне, довольно успешному издателю с почти тридцатилетним стажем. Впереди по течению пороги, которых вы и ваша редакция еще не видали. Где-то там уже совсем рядом поколение нечитателей — миллениалов, для которых планшет и мобильный телефон ближе, чем газета. Да что ближе. Многие из них вообще газеты в руках не держали.

Новый информационный порядок создает коридор возможностей для региональных СМИ. Но одновременно он ликвидирует монополию на информационном рынке. Понимание происходящих коммуникативных процессов и, в частности, социальных медиа,

изучение особенностей современного медиапотребления позволяет редакциям адекватно реагировать на вызовы сетевой среды. И как бы мы с вами ни хотели, абсолютно ясно, что трансформация СМИ будет носить необратимый, глубокий, всесторонний и комплексный характер. Без перехода редакций на новые коммуникационные модели такая трансформация невозможна. Сегодня, когда сама аудитория является соучастником процесса создания и распространения информации, а скорость опубликования новостей становится стремительной, традиционные схемы управления редакцией оказываются неконкурентоспособными. Мы все стоим перед необходимостью пересмотра базовых стратегий. Требования универсальности журналистской работы, превращение редакций в «фабрики производства контента», переход от вещания на массовую аудиторию к взаимодействию с сообществом на практике означает наступление качественно нового этапа журналистики.

Традиционным СМИ все же придется окончательно отойти от простой вещательной модели. В обозримой перспективе их ждет трансформация в центры коммуникации и информационного взаимодействия со своей аудиторией. **КОНЦЕПЦИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ** предполагает интерактивность, возможность переупаковки контента для использования его на разных платформах, индивидуализацию медиапотребления, вовлечение пользователей в процессы производства и распространения информации.

МЕДИАДОМ как информационное предприятие нового типа наиболее полно отражает эту концепцию. В его основе лежит принципиально новая система организации редакционного труда в виде «**ФАБРИКИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ КОНТЕНТА**», где процесс производства содержания отделен от конечного носителя или продукта, а потому может адекватно переупаковываться. Такое построение медиадомы подразумевает его мультимедийное развитие. Модель привлечения аудитории предполагает **ПОСТРОЕНИЕ ОТКРЫТОГО НЬЮС-РУМА** и расширение содержания за счет пользовательского контента, формирования и использования баз данных, взаимодействия редакции с социальными сетями, проектной работы, сторителлинга.

Параллельно с редакционными изменениями происходит **СМЕНА БИЗНЕС-МОДЕЛИ**. От продаж рекламы компания переходит

к продаже сервисов и маркетинговых возможностей всех имеющихся продуктов. Меняется содержание и характер бизнес-процессов в продажах. Возвращение ПЛАТЫ ЗА СОДЕРЖАНИЕ как существенной составляющей электронных доходов СМИ является показателем лояльности аудитории и востребованности качественного журналистского труда.

Главное, что я хочу донести до вас в этой части, — ответственность за видение и его трансляцию в редакционный коллектив лежит исключительно на первом лице. Никто за вас этого не сделает. Поэтому, дорогой издатель или редактор, принимайтесь за дело. Постройте собственную модель существования вашей редакции в будущем. Найдите те эксклюзивные элементы, которые с большой степенью вероятности сработают у вас.

А дальше будет самое интересное. Ваше видение нужно будет как-то донести до людей и, преодолевая сопротивление, воплотить в жизнь. Кто будет сопротивляться? Во-первых, вы сами. Во-вторых, коллектив. В-третьих, среда, которая тоже не всегда с радостью принимает изменения. Во второй части я расскажу, как вдохновляли своих сотрудников на перемены мы, как превращали их в своих союзников, как побеждали сомнения и лень, как «планировали подвиги», как ошибались и какие выводы из этих ошибок делали. Я попытаюсь дать вам некоторые полезные инструменты для того, чтобы вы смогли составить собственный план перемен. Про то, ЧТО придется менять и ПОЧЕМУ, вы теперь знаете. А сейчас вы перелистнете эту страницу и узнаете, КАК это можно сделать в вашей редакции.

Часть вторая

Подвиг по плану

Глава первая

Сессия не для студента

Часто газетчики, ссылаясь на свою занятость и обременение текущими проблемами, уходят от разговоров о стратегиях развития своих компаний. «Зачем мне думать о будущем, когда денег для жизни в настоящем не хватает?» Или еще веселее: «У нас редакция маленькая — работать нужно, некогда мечтать». На этом тему можно закрывать. Ежедневно масса причин мешает нам менять свою жизнь, но еще больше аргументов можно найти, чтобы не менять работу редакции. В конце первой части мы договорились, что вы осознали необходимость перемен и настроены действовать решительно, поэтому мы не обсуждаем здесь, как преодолевать собственные сомнения и лень. Как оторвать от текучки родную редакцию — вот в чем вопрос. Для этого мы, как и многие другие компании, ежегодно используем **сессии стратегического планирования**.

Возможно, в контексте работы маленького коллектива это прозвучит слишком пафосно. Чрезмерно, что ли. Но я настаиваю на том, что каждое слово из трех в этом словосочетании для редакции любого масштаба принципиально важно и несет свою смысловую нагрузку. «Сессия» означает, что размышления о будущем требуют специального места и времени, для этого необходимо «выдернуть из розетки», отключить ваших людей от текучки и повседневных забот. Поэтому мы проводим свои сессии в нерабочее время. А еще желательно делать это вне привычных стен. Например, где-нибудь за городом. Сессия — это процесс, состоящий из нескольких дней, возможно, с недельными перерывами. Как всякая сессия, она требует тщательной подготовки от всех без исключения участников. От качества подготовки во многом зависит ее успех. «Стратегия» указывает на горизонт и уровень ваших разговоров. Вопросы должны касаться судьбы продуктов, общей оценки ситуации, обмена видением пер-

спектив, структуры, принципиальных изменений в организации труда, дискуссии по поводу дальнейшего развития редакции. «Планирование» предполагает, что после этого мероприятия у вас появится четкий план действий со сроками и ответственными за результат.

Почему мы проводим сессии не реже раза в год? Да потому, что слишком высока скорость, с которой движется мир вокруг нас. Новые технологии, колебания рынка, меняющийся потребитель — все это заставляет постоянно переосмысливать свое место и возможности в информационной среде. Каждая сессия должна быть яркой, небанальной. Ваши люди должны хотеть этого разговора, рваться в бой. Придумать креативный сценарий сессии — значит повысить шансы на высокий результат. Ее цель — вдохновлять людей и окрылять. Они должны увидеть себя героями будущих перемен, найти свое место в команде победителей. Сессии могут носить тематический характер.

Например, когда нам необходимо было поднять значимость среднего звена в «Алтапрессе», делегировать полномочия молодым менеджерам в компании, мы посвятили сессию коучингу. Каждое подразделение должно было реализовать какой-то инициативный проект, работающий на стратегию компании. Ответственность за его реализацию должен был взять на себя молодой специалист, коучем которого выступал один из топ-менеджеров. Презентация, обсуждение и оценка этих проектов на сессии дали значительный толчок организационному развитию коллектива, помогли пониманию общей стратегии новым поколением управленцев — они стали нашими соратниками, к тому же мы получили ряд конкретных внедренных проектов на стратегических направлениях развития издательского дома: «Мотивация и оценка менеджеров компании», «Выход информационной группы на самоокупаемость», «Проект создания рекламной службы», «Программа повышения доходности коммерческих площадок в интернете», «Стандарты проектного управления», «Культурная эволюция (об изменении подходов к управлению персоналом)».

Еще один подобный пример — «фестиваль меркантильных идей». Когда перед «Алтапрессом» остро встала задача оптимизации, приведения в соответствие масштабов компании новой структуре ее доходов, мы решили вовлечь в работу по поиску резервов экономии как можно больше людей. Задача сессии состояла в том, чтобы переломить

корпоративное сознание, уйти от отрицательных эмоций, которые всегда связаны с сокращениями персонала и ограничениями затрат, показать потенциал и презентовать новые наработанные компетенции, которые позволят нам при нормализации ситуации вновь стать лидерами на рынке.

Ключевые подразделения в ходе сессии презентовали наиболее интересные проекты, которые могли принести дополнительную прибыль компании или сэкономить средства в перспективе. В случае, если идея требовала дополнительных затрат, ее разработчики должны были представить мини-бизнес-план. У каждого проекта были «оппоненты» и «адвокаты». Первые искали уязвимые места, вторые подчеркивали сильные стороны идей. Жюри, состоящее из совета директоров, определяло победителей, которым вручалась хорошая денежная премия. Большая часть идей легла в основу нашей большой оптимизации.

Я предлагаю вам начать изменения с проведения такой сессии.

Ее цели:

- *донести свое видение до ключевых сотрудников;*
- *провести честный анализ имеющихся проблем и потенциала;*
- *вовлечь менеджеров в размышления о переменах: это происходит в том случае, когда ваши идеи становятся идеями ваших подчиненных, когда они готовы взять ответственность за изменения на себя;*
- *обозначить общие контуры трансформации работы редакции: к какой структуре необходимо прийти, как изменить продукты, какие для этого шаги предпринять;*
- *вдохновить, зажечь, окрылить;*
- *сформировать штаб перемен.*

Несколько слов о вдохновении и чувстве собственного достоинства. Во время одной из сессий я решил провести блиц-опрос. Он был разделен на две части: какой мы видим компанию и в какой компании хотим работать. В первой части помимо положительных свойств необходимо было указать на то, что мешает развитию, и что с этим делать. Ответы обобщили и вот что получили в итоге:

Мы стояли, стоим и будем стоять на правильных принципах: качественный журнализм, издательское дело как бизнес, экономическая и политическая независимость.

Мы знаем, что мы — одна из лучших издательских компаний в России. Мы уверены, что у нас есть огромный потенциал, который был создан благодаря качественной корпоративной культуре.

Мы верим в людей, которые эту компанию создают.

Мы считаем, что сможем жить лучше.

Что сегодня мешает развитию?

- Компания «выросла» из действующей структуры управления: она неповоротлива, малочувствительна к воздействиям, бюрократична;
- многие ссылаются на дефицит времени, а это есть неумение организовать свой труд и труд подчиненных эффективно;
- мешает малый масштаб рынка (приходится делать много лишних движений в смысле затрат);
- не созданы хорошие инструменты изучения рынков;
- проблема качества кадров, заниженный горизонт мышления, необходимость контроля «по мелочам»;
- отсутствие у компании ключевой компетенции «уровень мировых стандартов», недотягиваем, хотя можем;
- экономическая неопределенность (анализ отстает);
- отсутствие жесткой системы ответственности за конечный результат;
- новые идеи иногда встречаются в штыки персоналом.

Что с этим делать?

- Менять структуру управления со смещением акцентов в подразделения;
- создать систему, стимулирующую инициативу и ответственность;
- очиститься от «ракушек», провести оптимизацию всех расходов;
- вооружить инструментами анализа тех, кто отвечает за решения.

А вот ответы на вопрос, в какой компании хочется работать.

Тоже обобщение, но уже от первого лица:

«Я хочу работать в «Алтапрессе».

Я хочу работать в компании свободных талантливых людей.

Я хочу, чтобы я и люди, работающие со мной, получали кайф от того, что они делают.

Я хочу, чтобы мы зарабатывали больше денег, чтобы деньги не мешали нам жить и творить.

Я хочу, чтобы мы завоевали рынки других городов.

Я хочу работать в компании идей и классных людей.

Я готов такую компанию построить».

Прошло уже много лет, но до сих пор эти слова, написанные на сессии стратегического планирования нашей командой, вдохновляют меня. Масштаб изменений, перед которыми стоите вы, требует подобных заявлений. Не случайно *The New York Times* регулярно принимает и делает публичными свои заявления о стратегии и журналистике, к которой стремится³⁵. Настоятельно рекомендую вам познакомиться с этими документами. Вот только короткая цитата из заявления 2015 года «Наш путь вперед»: «В последние пять лет мы более чем удвоили свои «цифровые доходы» и накопили значительный резерв наличных. Мы действовали быстро, изменяя подход к цифровой рекламе, строя нашу цифровую аудиторию и базу подписчиков и создавая самое масштабное мультимедийное издание в мире. Сильная и сплоченная команда работает лучше, чем когда-либо, на стыке журналистики, бизнеса и технологий, наглядно показывая, почему главный голос печатной эры будет главным и в мобильную эру»³⁶. Сколько же здесь здоровых амбиций!

Подумайте, как эти амбиции разбудить в вашем редакционном коллективе. Как заразить духом перемен своих подчиненных. Опять

³⁵_ Our Path Forward. — URL: <http://www.nytc.com/wp-content/uploads/Our-Path-Forward.pdf>, Journalism That Stands Apart. — URL: <https://www.nytimes.com/projects/2020-report/>.

³⁶_ Там же.

слышу голос пессимиста: «Зачем сравнивать NYT и мою районную газету?» Не поняли до сих пор — тогда поезжайте в Беларусь к Петру Гузаевскому в районную независимую газету «Ганцевичский час» и спросите у него, нужно ли заражать здоровыми амбициями коллектив? О том, что смог сделать со своей газетой и сайтом Петр и другие наши белорусские коллеги, я расскажу ниже. А сейчас начнем готовиться к сессии.

У вас есть видение, которым вы готовы поделиться с коллегами. Возможно, в жанре репортажа из будущего. Было бы хорошо, чтобы ваши люди погрузились в контекст заранее. Хорошо бы им что-то предложить подготовить: почитать и обсудить рекомендованные вами публикации на заданную тему, проанализировать, как устроена работа какой-то конкретной мультимедийной редакции, сопоставить с вашей по масштабам, подготовить презентацию по тенденциям развития локальных ньюс-румов. Но как объяснить вашим людям неотвратимость перемен? Как убедить их в неизбежности изменений? Как побудить сделать первые шаги в нужном направлении? И здесь нам поможет зеркало: анализ собственных продуктов, организации труда в редакции, продаж, компетенций в соотношении с общими тенденциями и конкурентами.

Глава вторая

Зеркало для героя

Я предлагаю вам использовать инструменты, которыми пользуюсь сам.

Безусловно, необходимо подготовить финансовый анализ за несколько последних лет, чтобы посмотреть на общую динамику показателей. От того, насколько подробно вы ведете учет, зависит и качество анализа. Хорошо, если есть учет по каждому из выпускаемых вами продуктов. Для вас эти цифры, скорее всего, ничего нового не представляют. Вы о них думаете постоянно. Точнее, должны думать. Но не факт, что все они будут ожидаемы. Тем более для сотрудников вашей редакции, которые в финансовые проблемы в течение года стараются не вникать. Но об объективных результатах своей деятельности ваши люди непременно должны узнать. Чтобы расставаться с иллюзиями. Когда ты видишь, как снизились тиражи, доходы от реализации газет и рекламы, то понимаешь, что плыть по течению больше нельзя. Мы до сих пор в аналитических отчетах сравниваем текущую реализацию не только с тремя последними годами, но и с самым «тучным» 2008 годом, чтобы все понимали, каких доходов мы лишились. И не задавали наивных вопросов, почему сегодня мы так скромно живем, а искали пути увеличения доходов и прибыли.

Во-вторых, вам необходим анализ по продуктам с точки зрения аудитории, контента и размещаемой рекламы. При этом важно сделать эту оценку в сравнении с конкурентами. Начать предлагаю с аудитории. Чтобы описать целевую аудиторию ваших продуктов, редакции необходимо составить портреты типичных читателей или пользователей. Это должны быть вполне реальные персонажи: Маши, Саши, Димы и Глаши. Вы должны описать их жизненные ценности, возраст,

ответить на вопросы о том, где они учатся, работают, живут, какой у них уровень жизни: что едят и пьют, где одеваются, как отдыхают. Словом, создать основные архетипы вашей аудитории. В ньюс-руме CNN я видел вырезанные из фанеры ростовые фигуры таких вот персонажей с описанием их приоритетов в медиапотреблении. Сделано это было затем, чтобы у журналистов перед глазами постоянно мелькали те, для кого они пишут.

После того, как такие портреты созданы, уместно спросить: а кого в вашей аудитории больше — Маш, Саш или Глаш? Почему? Так можно выделить ядро аудитории. И здесь же задать другие вопросы: какая аудитория наиболее привлекательна с точки зрения увеличения тиража или посещаемости? А с точки зрения вашего рекламодателя? В каком направлении — к каким читателям — вам нужно двигаться? А дальше нарисовать оптимальный портрет вашей аудитории: Маши, Федора, Насти...

Теперь можно вашу аудиторию сравнить с читателями конкурентов. Велика ли численность читателей данного типа изданий, хватает ли их на всех или за них надо бороться? Ценят ли читатели особые свойства вашего продукта и конкурирующего издания? Какие это свойства?

Получает ли читатель практическую пользу от изданий? В чем она заключается? Насколько отличается ваш продукт от конкурента? В чем отличия? На какие подгруппы можно разделить ваших читателей? Насколько сходны или различны интересы этих подгрупп? Какие другие подгруппы читателей есть у конкурентов, а каких нет? Чем могут быть недовольствованы ваши читатели? Какой информации им не хватает?

Почему такой подробный анализ аудитории необходим для тех больших изменений, которые вы собираетесь производить? Ровно потому, что ваша цель — расширить аудиторию, добавить туда поколение миллениалов, которое не читает газет в принципе, и вернуть тех, кто ушел от чтения газет и черпает информацию из интернета и телевизора.

Очень важно на этом этапе определить потребительские качества каждого из ваших продуктов. Этому помогут честные ответы на такие вопросы:

- По каким качествам оценивают продукт читатели (3–4 пункта)?
- Какие ценности вы им предлагаете?
- Что они думают о вашем продукте?
- Чем ваш продукт отличается от продукта конкурента?
- Какой набор положительных потребительских качеств вы предлагаете?
- Какие минусы вы видите в своем издании, чего вашим читателям не хватает в продукте, какие ожидания не находят подтверждения в содержании?

Возможно, для ответов на эти вопросы понадобится собрать несколько фокус-групп, но значение полученных ответов переоценить трудно — по сути, это часть будущего плана действий. Теперь можно переходить к детальному сравнительному анализу самих продуктов. Вам необходимо сопоставить структуру изданий, тематику, вкусы редакции, понять, соответствует ли ваш контент ожиданиям ваших читателей. Отсюда рождаются следующие вопросы:

- Какова структура вашего издания и конкурентов? В чем состоят отличия?
- Соответствует ли структура и тематика анализируемых продуктов вашим представлениям о хорошем издании такого типа?
- Что вам особенно нравится в вашем продукте и продуктах конкурентов?
- Что сильно не нравится?
- Соответствует ли отличиям аудитории вашего издания и изданий конкурентов представленное содержание?
- За счет каких материалов можно привлечь дополнительную аудиторию?

Форма подачи содержания и форматы тоже имеют значение. Хорошо бы определить формы подачи содержания, которые отличают ваше издание от других. Анализ форм и форматов дает возможность в будущем расширить редакционную палитру. И здесь на помощь приходят новые вопросы:

- Какие из представленных форматов наиболее удачны?
- Каких форм вашему изданию не хватает?
- Какие материалы вызывают позитивный эмоциональный шлейф?
- От каких публикаций можно безболезненно отказаться?
- Какие ценности вы предлагаете? Как читатели узнают о ценностях ваших продуктов? Создаете ли вы сигналы ценностей?

Качественный анализ содержания неизбежно должен привести к ответу на ключевой в данной части вопрос: какого контента вам не хватает? Какие ценности вы могли бы предложить, но не предлагаете читателям вашего типа изданий? Как вы можете это сделать? Какие изобразительные и содержательные элементы помогут вам эти ценности предложить? Что полезного можно взять у конкурентов? Как это полезное отстроить и адаптировать под ваш продукт?

Так создается основа плана по изменению контента. Иногда анализ побуждает сменить фокус издания. Не исключено, что вы по-новому посмотрите на свою целевую аудиторию. Или захотите создать новое приложение. А может, и новый продукт.

Аналогичный подход к рекламе. Сравнительный анализ рекламных продаж можно составить на основе следующих вопросов:

- Велика ли численность рекламодателей в изданиях вашего типа?
- Ценят ли они особые качества вашего продукта и продуктов конкурентов?
- Существуют ли услуги-заменители, как они могут удовлетворить рекламодателя?
- Какую пользу получают рекламодатели от рекламы в каждом из изданий?
- На какие подгруппы можно разбить ваших рекламодателей и рекламодателей конкурентов?
- Насколько отличаются продукты по предоставлению рекламных услуг?
- По каким качествам оценивают ваш продукт рекламодатели (3–4 пункта)?
- Что они думают о вашем продукте?

- Чем ваша целевая аудитория привлекательна для рекламодателей разных групп?
- Каких групп рекламодателей вам не хватает? Почему они к вам не идут?
- Какие рекламодатели уже ваши? Опишите их. Чем вы можете их удерживать, какую пользу они от вас получают?
- В какую сторону нужно трансформировать содержание, чтобы привлечь новых рекламодателей?
- Какие формы рекламы вы используете? Какие новые формы рекламы вы могли бы использовать с учетом специфики продукта?
- Насколько велик рекламный потенциал вашего издания? Что мешает его реализации?

Необходимость ответов на множество вопросов подразумевает, что подготовить их должны разные люди. Поэтому вам придется распределить задачи, чтобы качественно, эффективно и в срок подготовиться к сессии. Журналисты могут взять на себя аудиторный и содержательный блоки, рекламисты — продажи рекламы.

В результате у вас появляется отличная основа для создания хорошего SWOT-анализа, в котором вы определите свои внутренние сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы для компании. Остается только совместно обсудить ситуацию с организацией труда. Составление SWOT-анализа — отличный повод провести дискуссию в редакции о стоящих перед компанией проблемах. Но еще интереснее составить SWOT-анализ конкурентов и сопоставить его с собственным.

Глава третья

Картина маслом

К вашему видению мы добавили отличный анализ текущей ситуации в компании, который проделал сам коллектив, и некоторые идеи по поводу того, как ее улучшить. Но вам-то нужны не косметические, а более глубокие, тектонические сдвиги. Как побудить коллектив окончательно встать на путь перемен? Сессия стратегического планирования может дать толчок к изменениям, донести до каждого, что никакого иного выхода нет, но дальше начинается долгий процесс внедрения. И будет он тернист, и встретите вы на пути жесткое сопротивление, которое, возможно, закончится исходом кого-то из сотрудников, кому перемены покажутся не по душе. Но отступать поздно. Напомню, что на сессии стратегического планирования вы должны были сформировать штаб перемен, а в него включить всех ключевых менеджеров и сотрудников из числа потенциальных «агентов изменений», добровольцев, которые декларируют свою готовность участвовать в вашей цифровой революции.

Переходу к работе по-новому в «Алтапрессе» предшествовал полугодовой процесс подготовки. Он начался с дискуссии о методах работы в новых условиях, функциях журналистов и редакторов и рассказах о достойных примерах конвергенции. Дискуссию организовал штаб перемен. Обсуждение было весьма бурным.

- Если я должна буду больше работать, значит, вы должны мне больше платить.
- Зачем развивать интернет, когда он не зарабатывает денег?
- У нас хорошая газета, если мы будем отвлекаться на интернет, то качество «Свободного курса» упадет.
- Пусть интернетом занимается молодежь, я в нем все равно ничего не понимаю.

— Как мне, редактору, делать газету, если никто из журналистов мне формально не подчиняется?

Каждый вопрос, каждое высказанное сомнение потребовали ясного и конкретного ответа от штаба. Весьма бурные обсуждения (наши открытые заседания проходили каждую неделю) не подменяли написание должностных инструкций и обязанностей, разработку программных продуктов, экономические расчеты. Но они превращали сотрудников в союзников, в команду единомышленников.

Все мероприятия были сведены в так называемую дорожную карту, где отражались этапы движения к цели. По мере развития процесса карта дополнялась, переформулировались задачи, сдвигались сроки, при этом все коррективы фиксировались. Была сформулирована миссия объединенной редакции: **«Производить современный контент для всех платформ меньшим количеством сотрудников, которые заработают денег больше, чем сегодня»**. Для того, чтобы снять все вопросы о нагрузке на журналистов, мы определили трудоемкость производства материалов. Измерена фактическая и установлена оптимальная нагрузка на журналистов и редакторов. Расчеты позволили установить проектную численность объединенной редакции. Оказалось, что многие опасения корреспондентов о грядущих переработках не соответствовали действительности. В ходе подготовки были описаны бизнес-процессы производства каждого продукта. Определены схемы взаимодействия различных подразделений и носителей. Смоделированы острые ситуации, которые могли вызвать споры (например, приоритет публикации «горячих» тем). Подвергнуты ревизии и по-новому сформулированы редакционные стандарты для каждого из носителей. Корреспонденты сдали специально разработанный тест на знание стандартов изданий.

Отдельно, но параллельно шло обучение персонала. У нас в компании за это отвечала Оксана Силантьева. Редакторы и корреспонденты изучали основы мультимедийной журналистики, работу агрегаторов новостей, мобильных репортеров, медиапродюсеров, редакторов соцсетей. Все научились работе в разработанной нашими программами новой «админке» и сдали экзамены. Подробнее об этом можно

прочитать в книге «Журналистика и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные»³⁷.

Планирование — центральный вопрос работы объединенной редакции. В электронном виде распределение задач происходит быстрее и удобнее, поскольку занесенную один раз информацию можно отображать в разных форматах. К тому же за вас в интернете, как принято, уже подумали и создали удобные планировщики: «Google. Календарь», «Яндекс. Календарь», wiki-движки и проч. Если выделить время на целенаправленное наполнение календаря датами, событиями и планируемыми мероприятиями, можно к каждой планерке иметь достаточно полную картину происходящего в регионе. Помимо возможного перехода на электронные формы вам придется пересмотреть структуру планирования. Оперативные планерки в режиме онлайн целесообразно проводить чаще одного раза в день. Утром, перед обедом и вечером. Еженедельная оперативная планерка газеты выстраивается с учетом того, какой интерес вызывает та или иная тема в интернете. Необходима еженедельная среднесрочная планерка всей информационной группы с участием рекламистов, продвигенцев и разработчиков, где подводятся итоги, обсуждается статистика, выявляются проблемы, контролируется реализация стратегических разработок, ход проектных работ; ежемесячная тематическая планерка, на которой помимо самих тем важно обсудить их движение по носителям. Отдельно планируются и разрабатываются проекты.

Одновременно шли работы по организационным изменениям в сейлз-руме, созданию пакетных предложений (сайт+газета, сайт+радио, сайт+газета+радио). Рекламистов учили, как продавать интернет, их знакомили с выпускаемыми продуктами. Шла переверстка бюджета и разделение между сотрудниками ответственности за продажи каждого продукта.

Полгода у нас занял подготовительный цикл. Были написаны все должностные инструкции, отлажены бизнес-процессы. Два отдела

37_ Силантьева О. Газетно-журнальный холдинг: как поставить традиционную редакцию на мультимедийные рельсы (опыт ИД «Алтапресс» по созданию интегрированной мультимедийной редакции)// Журналистика и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные/ под ред. А. Качкаевой. — М., 2010. — С. 79–102.

попробовали поработать по-новому в тестовом режиме, после чего мы внесли коррективы. Журналисты сдали тесты на знание стандартов продуктов, выпускаемых объединенным ньюс-румом, и техминимум, а рекламисты — экзамен по продажам. Совместно мы разобрались с мотивацией и сделали одновременно привлекательной работу на все носители. Однако на практике идеального старта не получилось. Свою роль здесь сыграло сопротивление «звезд», которые восприняли декларируемые нами цели создания процесса производства контента на разные носители как покушение на личную свободу, диктат более молодых, а следовательно, по их мнению, «малокомпетентных» редакторов, который нарушает статус-кво. В результате с некоторыми сотрудниками, не без сожаления, пришлось расстаться.

Глава четвертая

Думай о счастье, а готовься к сопротивлению

Гуру в области управления изменениями выделяют три основные стадии реакции персонала на внедрение нового: размораживание, изменение, замораживание. Вообще я бы порекомендовал вам перед тем, как приступать к практике, обратиться к литературе, где описываются процессы, неизбежно возникающие в коллективах компаний, когда они пытаются что-то радикально менять³⁸. Сначала люди испытывают шок, отрицают ваши предложения, они крайне раздражены. Не случайно первую стадию известный психолог Курт Левин назвал «размораживанием». На этой стадии сталкиваются передовые идеи и привычный уклад редакционной жизни. Хотите вы или нет, но для вашего коллектива это чрезвычайное происшествие. И это нужно принять. Вы пострадали ваши идеи, вам многое уже ясно, а коллективу пока понятно только одно — их жизнь будет сломана. Нужно снова учиться, нужно работать по-другому. Вполне возможно, что больше. А зачем? Ведь было очень даже неплохо.

В теории предлагается помочь вашим людям избавиться от прошлого, минимизировать шок и ждать сопротивления.

В нашем случае мы получили на первом собрании ультиматум от отдела «Общество», занимающегося социальной тематикой и культурой: докажите, что трудозатраты журналистов не изменятся, что газета от слияния с интернетом не станет хуже, или мы уйдем. Чтобы

³⁸ См., напр., *Адизес И. К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни.* — 3-е изд., — М.: Манн, Иванов и Фабер, 2016; *Банкер К. Развиваем способность к изменениям. Как помочь вашим сотрудникам принять перемены.* — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013; *Фламгольц Э., Рэнделл И. Управление стратегическими изменениями. От теории к практике.* — М.: Эксмо, 2012.

направить энергию «бунтарей» в мирное русло, мы объяснили, что процесс создания объединенной редакции станет максимально прозрачным, подготовка — тщательной, все вопросы будут детально обсуждены и изучены. Экономисты взялись за определение трудоемкости. Штаб перемен объявил, что его заседания открыты для посещения всеми желающими.

Стадия изменений, как утверждают психологи, тоже начинается не с приятного для руководителя, а с сомнений, порой гнева, торгов, депрессии. Люди перед тем, как принять новации, переживают за себя и опасаются за свое будущее. И здесь вам понадобится упорство, воля и умение убеждать. Мы получили на этой стадии предложения о повышении зарплаты, сохранении структуры, графиков сдачи материалов, должностей редакторов для сотрудников, которых хотели перевести в обозреватели. Чем быстрее двигался редакционный поезд к светлому будущему, тем мрачнее становились наши мэтры. Трудно пришлось Силантьевой, ее тренинги ветераны пытались игнорировать, мотивируя это тем, что Оксана не журналист. Зато погружение в интернет понравилось молодежи, которая охотно и быстро вникала и легко осваивала новые бизнес-процессы. Все явственнее ощущалась развилка: или идем вместе вперед, или расстаемся.

Переломным стал эксперимент, когда экономический отдел попробовал совмещать работу в интернете с газетой. Мы создали единый гонорарный фонд, и те, кто стал писать для интернета, теперь больше зарабатывали. Коллектив начал активно включаться в процесс создания объединенной редакции. И здесь, понимая, что борьба проиграна, отдел «Общество» в полном составе объявил о своем уходе. Дело дошло до слез: некоторые корреспонденты плакали в моем кабинете, признаваясь в том, что не хотели бы покидать редакцию, но лидера своего — пораженного в статусе редактора отдела и действительно прекрасного журналиста — они не сдадут. Признаюсь, было страшно обидно и жалко расставаться с коллегами. Корил себя, что не смог найти нужные аргументы, уговорить «звезду», объяснить корреспондентам отдела, что они теряют. Но останавливаться на полпути было смерти подобно. Абсолютное большинство к тому времени позитивно приняло перемены, многим понравилось работать в интернете, они вжились в новые роли, стали утверждаться в них.

Появились первые результаты. Сайт существенно поднялся в рейтингах посещаемости и просмотров, газета вышла в новом большом формате и с новой концепцией. Продажи у группы пошли вверх.

Но окончательно объединенная редакция стала таковой только в конце 2015 года, спустя год после перехода на новую организационную модель. Понадобилось время, создание стандартов, чтобы коллектив превратился в единое целое, а изменения укоренились в нашей корпоративной культуре. Кое-кто продолжал упрямо работать на газету, формально сотрудничая с сайтом. И длилось это до тех пор, пока мы не сожгли мосты: декларировали принцип web first и официально перевели всю редакцию в группу интернета. Это не означало, что print стал second. Просто «газета новостей» реально стала превращаться в «журнал местной жизни». Мы не теряем ни одного события или новости, но все они изначально попадают в интернет. В зависимости от реального интереса аудитории самые значимые из них с аналитикой и дополнительными подробностями возвращаются в газету и, возможно, потом с добавлением собранного архива снова в интернет.

«Алтапресс» завершил собственный проект перехода в цифровое пространство, пройдя через все описанные в теории управления содержательные этапы. Если вы действительно настроены измениться, я предлагаю пройти этот путь и вам. Вот его основные вехи.

1. **Внушение журналистам необходимости и неизбежности завоевания виртуального пространства.** Формирование общего видения. Важно понимать, как вы иницилируете перемены. Сделать это можно на сессии стратегического планирования, предварительно погрузив коллектив в анализ текущего положения в редакции. Иногда полезно пригласить «человека со стороны» — медиаконсультанта или такого же, как вы, практика, который добился в Сети очевидных успехов. Поскольку «пророков в своем отечестве» журналисты, как правило, не признают, его взгляд на вашу ситуацию может оказаться очень полезным.
2. **Формирование команды цифровых новаторов.** Сюда должны быть мобилизованы ключевые люди, без которых изменения не получатся.

Впоследствии именно эта команда должна составить основу **штаба перемен**, куда помимо основных руководителей, необходимых специалистов войдут и потенциальные «агенты перемен», «фанаты идеи», те, кому не терпится стать мобильным, интерактивным, онлайн-овым. Происходящее в штабе должно вызывать интерес у коллектива и активно обсуждаться в редакции.

3. **Разработка дорожной карты превращения газетной редакции в редакцию мультимедиа.** Это коллективное творчество созданного вами штаба перемен. Задача карты — наметить путь, который необходимо пройти, чтобы добиться конечной цели — создания реальной мультимедийной редакции. В зависимости от трудностей, с которыми вы столкнетесь, план может меняться, сроки сдвигаться, одни мероприятия заменяться другими. Не должна меняться цель. И, крайне желательно, окончательная точка перехода. При этом вы не должны блуждать по темному лесу. Каждое выполненное мероприятие плана обязательно приближает к конечной цели.
4. **Пропаганда видения мультимедиа и всех аспектов мультимедийной жизни.** Учтите, что если вы шли к пониманию будущего годы, то журналистов, редакторов и рекламистов придется обратить в вашу веру в кратчайший срок. Поэтому без агитационной кампании в редакции не обойтись. Помните, что лучшая агитация в данном случае — знания, понимание медиапотребления, навыки владения информационными технологиями. Учеба, разбор показательных кейсов, презентация опыта коллег здесь точно помогут. Мы провели несколько дискуссий, подготовили ряд презентаций о компаниях, ставшими из газетных мультимедийными, направили ключевых сотрудников и руководителей в наиболее интересные медиадомы, пригласили топ-менеджеров этих компаний к себе. Большую помощь оказали нам скандинавские партнеры. Участие в совместной программе института Fojo и АНРИ позволило нашим редакторам и журналистам оценить масштаб трансформации и осознать, что иного выбора, кроме создания мультимедийной редакции, нет.
5. **Преодоление сопротивления и создание условий для погружения редакции в мультимедийную реальность.** Внимательно отнеситесь

ко всем поднимаемым сотрудниками вопросам и очень подробно разберите каждую претензию. Объясните, что работать коллектив будет более интенсивно на конкретный результат, выраженный в цифрах посещаемости и просмотров, и дайте ему привыкнуть к этой мысли. Привыканию помогает адекватная мотивация. Одно из принципиальных условий — реальное объединение редакции в офисном пространстве. В идеале это большой ньюс-рум, в центре которого размещается фронт-деск — большой круглый стол, за которым сидят те, кто управляет контентом, выходящим в онлайн: дежурные журналисты отдела новостей и редакторы, менеджер социальных сетей, технический редактор. Рядом с фронт-деском располагаются редакторы тематических отделов и их корреспонденты, группа дизайна. Если это невозможно, то кабинетное построение тоже должно отражать новую структуру, в которой без центра оперативного управления контентом не обойтись. Полезно поместить информационные экраны, на которые выводить текущую статистику, сайты конкурентов, новостные выпуски телеканалов. «Звездам» нравится создавать большие формы, вот и озадачьте их созданием лонгрида, подключив технического редактора, который заодно научит мэтра пользоваться новой программной средой. Качественно проводимые планерки, создание и обсуждение новых стандартов тоже инструмент погружения коллектива в новую реальность.

6. **Демонстрация результатов.** Лучшим доказательством того, что движение в выбранном направлении имеет смысл и «жертвы» ради общего дела принесены не напрасно, является знакомство редакции с первыми результатами. Это может быть упомянутый выше созданный вашей «звездой» первый лонгрид, который наберет рекордное количество просмотров, или удачный интерактив с пользователями, или первые продажи на сайте, или просто рост статистических показателей. Любой, даже самый малозначительный успех окрыляет, служит источником вдохновения для редакции, поэтому не забывайте знакомить свой коллектив с первыми достижениями. Журналистам и рекламистам необходимо поверить в то, что заявленная цель достижима, что каждый может научиться работать на сайте, что это здорово, в конце концов.

7. Закрепление достигнутого и углубление перемен. К тому моменту, когда у новичков в виртуальном мире пройдет эйфория и кончится энтузиазм, успехи должны быть закреплены, а изменения продолжены. То есть освоить минимальные требования к работе на сайте должны все, а вы — подготовить следующую ступень для того, чтобы на нее могла подняться редакция. Следует подумать о промежуточной оценке результатов и поощрении отличившихся. Мы так и делали. За первыми изменениями газеты и сайта последовали более глубокие реформы. Газета перешла на формат Berliner и сфокусировалась на более платежеспособной аудитории. Сайт получил адаптивный дизайн и начал открывать сервисные разделы: «недвижимость», «авто», «афиша», «здоровье». В рекламной службе появились менеджеры, продающие интернет. Газета и сайт продолжили участвовать и побеждать в конкурсах, в частности «Сибирь — территория надежд», «10 лучших газет России», «Золотой гонг», «Экономическое возрождение России». Это профессиональное признание послужило хорошим стимулом для редакции. Мало кто уже сомневался в правильности выбранного пути.

8. Укоренение изменений в корпоративной культуре. Несмотря на все наши усилия и полученные результаты, долгое время в коллективе оставались сотрудники, которые предпочитали работать на один из продуктов. Продолжалось это, как я уже рассказывал, до тех пор, пока мы волевым решением не перевели весь редакционный состав, включая графических дизайнеров, в группу интернета, которая по сути является информационной группой.

Мы все стали работать в одном большом онлайн-медиа, которое раз в неделю предлагает отборный контент в печатной версии под названием «Свободный курс». На сайте появились дежурные из числа редакторов газеты. Журналисты сервисных секций портала пишут аналитические материалы в газету. Дизайнеры готовят инфографику в оба продукта. Укоренению изменений способствовали и стандарты, которые наряду с документами редакционной политики обновленного «Свободного курса» созданы и для сайта.

Глава пятая

Сухой остаток

До сих пор я рассказывал о внутриредакционных изменениях, но мы менялись ради читателей, преследуя вполне меркантильные цели — повысить доходы, сократить расходы, стабилизировать тиражи, расширить аудиторию за счет интернета. Не сразу, но нам это сделать удалось. Не обошлось без ошибок, о неизбежности которых я тоже хочу вас предупредить. Скрывать их не буду, поскольку надеюсь, что наш опыт позволит вам каких-то из них избежать. Давайте посмотрим на наши продукты и услуги со стороны потребителя. Внутренняя трансформация вызвала два радикальных изменения газеты и сайта, который, пожалуй, уже корректнее называть региональным информационно-сервисным порталом, и полный перезапуск оказания рекламных услуг.

«Сегодня «Свободный курс» обновился, но остался узнаваемым. Однако редизайн издания — это лишь видимая часть изменений, — написал в редакционной колонке главный редактор Владимир Овчинников 19 сентября 2012 года. — Главное, иным стало построение событийной пирамиды. Если раньше события освещались согласно неизменной сетке рубрик — вначале политика, экономика, а потом «менее важное», то сейчас на месте самых главных материалов будет располагаться то, что **интересно** читателю независимо от ведомственной принадлежности произошедшего...

Новый «Свободный курс»:

- истории о людях;
- независимые мнения;
- экспертные оценки;
- новости без цензуры.

Мы меняемся, не меняя наших позиций!»³⁹. Так стартовал первый обновленный номер газеты в привычном формате А3. Газета действительно стала интересней, но на наших рекламодателей это впечатление не произвело. У издания оставалась размытая и не очень понятная для них аудитория, которая характерна для любой газеты общего содержания: население региона. Слоган былых времен: «Свободный курс» — газета не для бедных или богатых. Она для умных» — явно наших клиентов не устраивал. Поскольку на 2,5 млн жителей шестнадцатитысячный тираж мал. Объем рекламы, размещенной «Свободным курсом» в 2012 году, составил всего 43% от факта 2008 года. Поэтому в 2014 году последовала «вторая итерация», когда газета включила в себя вкладку для предпринимателей, которая раньше выходила вместе с газетой «Купи-продай», увеличила свой формат и подняла отпускную цену. К «среднему классу» мы добавили читателей-предпринимателей, сфокусировали аудиторию, скорректировали тематику и только тогда получили результат. Помимо роста доходов, описанных выше (85% к факту 2008 года в 2016 году), мы получили новых рекламодателей, для которых завели гляцевую суперобложку, уменьшили затраты на выпуск двух газет на 40%, сократили 11 рабочих мест.

Первая версия обновленного портала была запущена несколько раньше, и у нее был традиционный рубрикатор: «Политика», «Экономика», «Жизнь». Чтобы просмотреть всю информацию, пользователю необходимо было «проскроллить» 8 экранов. Новостной поток буквально захлестывал читателей. Дизайн, относительно хорошо выглядевший на деск-топе, никак не хотел уместиться в экран смартфона. Пришлось придумать отдельную мобильную версию. Баннерные места не были стандартными и не отображались в мобильной версии в принципе. Новости компаний публиковались в новостной ленте и не получали необходимого количества просмотров. Лента обновлялась в 9 утра, а последняя информация в ней публиковалась в 8 вечера.

Крупно ошиблись мы в сервисной части, выделив в отдельный сайт изобретенную нами систему интернет-маркетинга. По нашей мысли, она должна была представлять из себя виртуальные торговые улицы.

39_ В. Овчинников. Интересно? Умно? Модно?// Свободный курс. — 2012. — 19 сент.

Система предполагала три уровня: каталоги коммерческих предложений от компаний, их мини-сайты, поисковую систему по местным товарам и услугам. Систему назвали Market 5. Почему 5? Да потому, что домен с красивой цифрой был свободен и мы немедленно нашли пять причин, по которым клиенты должны были размещать свои предложения у нас, и пять вопросов, на которые система ответит: что, кто, где почему, покажите. Мы предлагали компаниям создать презентационный мультимедийный сайт в течение недели, гарантировали, что они будут заниматься только содержательным наполнением сайтов и постановкой перед нами бизнес-задач, гарантировали пакетное размещение на всех популярных ресурсах «Алтапресса», обучение сотрудников основам интернет-маркетинга. Но неплохая затея с треском провалилась. И тому с позиций сегодняшнего дня я тоже хочу назвать 5 причин.

1. Мы не смогли привести на Market 5 наших читателей. Они не поняли, зачем им пользоваться каталогом, в котором мало компаний.
2. Мы не сумели завести на сайте новых «писателей» — тех, кто заполнял бы наши улицы информацией. «Писателями», по нашей мысли, должны были стать сами компании, которые так и не поняли, зачем им здесь писать. Впрочем, как показала практика, «писателями» сами предприниматели становятся в редчайших случаях; как правило, если вы хотите быстро поднять сервис, писать придется за них вам самим.
3. Мы сильно переоценили свои возможности в части навыков управления проектом и программирования. Как правило, такие сервисы требуют постоянного внимания программистов, а управлять ими должен отдельный человек с выделенным штатом разных специалистов. Созданную площадку необходимо постоянно развивать и прокачивать. Мы же остановились после запуска, рассчитывая на то, что клиенты разовьют ее сами.
4. Мы ограничились легким «джентльменским» набором SEO-мероприятий вместо серьезного платного SEO-продвижения, посчитав его неоправданно дорогим для стартапа.
5. Мы не смогли объяснить нашим рекламистам, зачем им продавать сервис дешево, когда «медийку» можно продавать дороже. Теперь-то я точно знаю, что делать это должны совсем другие люди.

А в результате мы не принесли практической пользы ни читателям, ни рекламодателям.

По-настоящему удачным сервисным блоком стал спустя пару лет раздел «недвижимость», у которого появился настоящий профессиональный «писатель» — специально выделенный редактор. Хорошее качество привлекло на площадку большое количество читателей — раздел по посещаемости вошел в первую десятку региональных интернет-ресурсов, а вслед за этим сюда пришли застройщики и подтянулись агентства.

В 2016 году мы перешли на адаптивный дизайн. Центральное место занимает не новостная лента, которая ушла влево, а рубрика «Картина дня», где собираются все самые важные и актуальные публикации. Ниже идут рубрики «Популярное» — рейтинг читательского интереса — и «Новости компаний» — рекламная рубрика пресс-релизов, которые можно размещать самостоятельно. Таким образом, первый экран — место, где собирается все самое интересное и, конечно, реклама. Рубрикатор стал более обширным, но сами рубрики появляются по мере появления в них достойных публикаций. В качестве рубрик выступают и сборки новостей из наиболее крупных населенных пунктов края. Общее число экранов резко сократилось. Сайт легко открывается и достаточно хорошо смотрится на мобильных телефонах. Мультимедийные публикации и фоторепортажи после прохождения через первый экран задерживаются в специальных горизонтальных линейках на втором экране.

Большую работу проделали рекламисты совместно с группой разработки сайта. Баннеры стандартизированы, их склад имеет потенциал продаж более 1 млн рублей. Рекламные возможности расширились многократно за счет специальных проектов, контента компаний, сервисных разделов: «авто», «недвижимость», «шопинг», «работа», «афиша», «потребитель», «здоровье», «купи-продай». Сегодня сервисные блоки имеют закрепленных контент-редакторов. Рекламный потенциал реализуется и через социальные группы, с которыми работает SMM-специалист. Своим клиентам мы предлагаем около 75 000 подписчиков в созданных социальных группах. Среди них помимо групп портала *altapress.ru* есть и тематические, такие, например, как «Это Алтай», «Барнаул. Истории города».

Для читателей открылось множество дополнительных возможностей. Во-первых, новостная лента стала длиннее. Новости начинают появляться с 7 утра, а последние публикации выходят в 10 вечера. В субботу и воскресенье перерывов нет — на портале работают дежурные. В случае если есть «горячая» тема, новости публикуются с 6 утра до 12 вечера. Тема, заслуживающая обновления, закрепляется вверху со специальной иконкой — «молния». Во-вторых, на портале появился игровой контент: познавательные тесты и викторины. Есть планы по запуску облегченной ленты новостей и создания на ее базе развлекательного раздела Lite. В-третьих, большие мультимедийные материалы теперь появляются не от случая к случаю, а с постоянной периодичностью по жесткому графику. В-четвертых, гражданская журналистика нашла свое место в разделе «народные новости», где есть особый рубрикатор: «транспорт», «чиновники», «правоохранители», «дороги», «торговля», «медицина» ... и даже «радостное» и «печальное»⁴⁰. Наиболее интересные общественно значимые новости от читателей нередко ложатся в основу публикаций в главной ленте. И наконец, в-пятых, мы превратили удачный проект «Газета в образовании» в стартап «Медиа в образовании», у которого, надеемся, отличные перспективы. К народным «писателям» добавляются школьники старших классов⁴¹.

А вот классифайдную площадку *купипродай.рф* развить до значимых масштабов монетизации нам до сих пор не удалось. Здесь нас опережают федеральные игроки и специализированные порталы, такие как *drom.ru*. Причины две — проигрываем в удобстве пользования и количестве объявлений. Теперь догонять лидеров сложно. Но мы не собираемся опускать руки.

Долго мы недооценивали SEO, считая, что главное для информационного портала — качество информации. Однако в поисковом трафике большую роль играют роботы и индексация сайта, которая требует дополнительной технической работы. Если вы хотите побеждать, вам придется:

40_ Народные новости. — URL: <http://narod.altapress.ru/>.

41_ Медиа в образовании. — URL: <http://mediaedu.altapress.ru/>.

- изучить механизм работы поисковиков и настроить соответствующим образом навигацию, научиться правильно писать заголовки, делать метаописание материала, правильно ставить теги и ссылки;
- стараться доминировать в ключевых поисковых словах в своем регионе;
- писать о том, что ищут люди.

Работа по SEO-оптимизации не кончается никогда, но нельзя ее игнорировать, поскольку значительная часть вашего трафика приходит с поисковых запросов. Теперь это отдельное направление нашего развития, которое приносит вполне конкретные результаты.

Что мы получили в результате? Портал вышел и уверенно закрепился на первой позиции по местной аудитории в регионе среди всех интернет-ресурсов, является безусловным лидером продаж среди информационных ресурсов края. За три последних года число ежемесячных просмотров выросло в три раза: с 2,7 млн до 8,3 млн. Количество посетителей за то же время выросло на 57%: с 470 тысяч до 737 тысяч, в том числе на 54% — местных: со 140 тысяч до 215 тысяч (по данным *Liveinternet*)⁴². Средний ежегодный прирост доходов портала *altapress.ru* за последние три года составляет более 20%. Сегодня это значимая цифра в бюджете компании.

⁴² Статистика сайта «Алтапресс, издательский дом». — URL: <http://www.liveinternet.ru/stat/altapress/sum.html>.

Глава шестая

Масштабируем опыт

Чтобы понять, способен ли ваш редактор к рефлексии, к учебе на чужом опыте, достаточно послать его к коллегам в командировку. Если потом он с удовольствием расскажет вам о том, сколько уникального и полезного есть у коллег и что с опорой на их достижения внедрит в редакции лично он, значит, вас можно поздравить. Два других варианта отчета — «Мы круче, учиться нечему» или «Они слишком крутые и большие, мы ничего взять для себя не можем» — признак явной слабости вашего менеджера. Таких «экскурсантов» я никогда больше за опытом не отправляю, более того, в дальнейшем стараюсь использовать их в качестве жестко опекаемых исполнителей. Если менеджер не способен к масштабированию, если не владеет элементарными аналитическими навыками, какой из него руководитель.

Я уверен, что знакомство с лучшими отраслевыми практиками и их осмысление, разбор ошибок коллег и их достижений играют ключевую роль в формировании видения руководителя. Вот почему без колебаний в конце 2015 года принял предложение медиаинститута FoJo принять участие в качестве тренера в проекте белорусских издателей. Цель проекта заключалась в том, чтобы погрузить издателей в цифровые изменения, без реализации которых они рискуют уже в ближайшей перспективе стать неконкурентоспособными.

На примере близкого белорусским коллегам по содержанию и правилам игры регионального российского рынка и нашего издательского дома я хотел убедить их в неотвратимости перемен и показать возможные пути трансформации их компаний в условиях быстро меняющейся цифровой среды. Так как я не столько преподаватель-теоретик и консультант, сколько прежде всего генеральный директор медиадома, практик, задачу поставил

утилитарную: добиться конкретных изменений во всех редакциях, участвующих в проекте. Это была проверка и для себя: все ли работает из того управленческого и организационного арсенала, который мы накопили за время собственных изменений.

Проект был разбит на четыре сессии. Первая встреча состоялась в ноябре 2015 года. Она включала в себя вводный курс лекций, знакомство с редакциями и оценку стартовой ситуации непосредственно на местах. С разрешения коллег — отрывки из дневника, опуская названия и имена, рассказывающие о том, что почувствовал и увидел в некоторых редакциях, привожу ниже.

«Издание представляет журналистский стартап. Главная проблема — дальнейшее финансирование проекта. У руководителей нет четкого представления о том, как вывести проект на самоокупаемость. Все надежды связаны с разовыми контрактами и поиском спонсоров. Видение будущего — туманно. Посещаемость сайта низкая. Навыки управления — самые общие. Реклама продается через подрядное агентство. Бизнес-модель отсутствует».

Знакомая ситуация? Отличное желание — сайт должен стать территорией качественной авторской журналистики, независимого экспертного мнения и здравого смысла. И кадры, безусловно, сильные в наличии. А денег нет. Нет стабильности. Вместо того, чтобы заниматься смыслами, творцы находятся в поисках средств к существованию.

Другая типичная история из маленькой редакции:

«По сути, существует две отдельные команды — сайта и газеты, которые слабо взаимодействуют друг с другом. Сайт в понимании журналистов и рекламистов вторичен. Монетизации нет. Посещаемость низкая. Главный акцент делается на газету, хотя объемы рекламы и тираж снижаются. Газета выглядит не очень современно, хотя в ней появляются

неплохие качественные материалы. Дизайн простой, но не вдохновляет. Видения собственного развития у руководителей нет. Потенциал изданий явно выше получаемого результата».

Редакция вроде бы есть в интернете, но одновременно ее как бы и нет. В то, что интернет может приносить деньги, ни рекламисты, ни журналисты не верят. Еще вариант:

«Газета архаична, хотя нередко публикует достаточно острые материалы. Сайт очень слабый, без рекламного наполнения, выпускается по остаточному принципу. Редактор играет роль человека-оркестра: пытается все замыкать на себе. Определенного видения будущего нет. Но зато он отлично понимает свои проблемы, ему хочется изменить положение дел к лучшему».

Измениться хочется, но не очень понятно как, и сил вроде бы маловато. И навыков. И, естественно, денег... Возможно, какая-то из этих ситуаций похожа на вашу. На нашу походила такая:

«Региональный издательский дом находится в процессе трансформации в медиадом. Руководитель понимает необходимость перемен, но столкнулся с сопротивлением внутри коллектива. Газета и сайт существуют отдельно, но связано это с внутренними процессами в коллективе, а не с видением руководителя. Ему хочется более быстрых изменений. Интересно, что основная газета тоже ищет новое лицо. В планах — создание объединенного ньюс-рума. Творчески организована работа с рекламой, есть положительная динамика по продажам в интернете».

Сначала я рассказал коллегам об общих тенденциях развития СМИ и обозначил вызовы, которые перед нами стоят, о том, какие

решения принимают издатели, отвечая на вызовы цифровой революции, включая наши опыты. Словом, со всем тем, что вы могли прочесть в первой части. В процессе обсуждения этой информации и во время разбора конкретных кейсов я попытался сформировать у руководителей общее видение неизбежности перемен в их редакциях и наметить основные пути, по которым данные изменения должны идти.

А после предложил издателям подготовить и провести сессию стратегического планирования, на которой распространить свое видение перемен среди сотрудников и сформулировать командные задачи по перестройке своих компаний. Издатели получили подробные инструкции по тому, как провести сравнительный анализ своих продуктов и их конкурентов, их аудиторий, содержания, рекламодателей и видов размещаемой рекламы. Они ознакомились с методиками проведения SWOT-анализа, в том числе перекрестным анализом, матрицами стратегического управления: темпы прироста рынка — доля продукта; перспективы нишевого развития — конкурентоспособность продукта; жизненный цикл продукта — положение на рынке.

Через три месяца мы встретились снова. Коллеги отчитались о выполненном домашнем задании. Они представили на коллективное обсуждение доклады, которые отражали следующие вопросы:

1. «Объективная картина мира»: рыночная ситуация компании, ее информационных продуктов. Потенциал роста. Проблемные зоны.
2. SWOT-анализ основных продуктов и главного конкурента.
3. Основные идеи и направления в развитии контента, его распространения и продажах рекламы.
4. Презентация плана действий и приоритетность задач на 2016 год. Стратегическое видение развития основных продуктов и компании в целом на 3 года.

Доклады опирались на материалы проведенных в компаниях сессий стратегического планирования. По качеству они оказались очень разными, но практически в каждом звучала уверенность руководителя

в том, что изменения теперь неизбежны. Мы обсудили основные трудности, с которыми могут столкнуться руководители в процессе изменений. Способы преодоления сопротивления и борьбы со страхами среди работников редакционного коллектива и рекламистов. Причем не только в теории, но и на конкретных примерах реорганизации ньюс-рума и службы продаж нашей компании с демонстрацией внутренних документов и примерами рефлексии наших топ-менеджеров.

Еще один блок включал обзор концепций монетизации региональных порталов и сайтов. Были обсуждены возможности по созданию специальных проектов, лонгридов, развития специализированных сервисов с использованием баз данных. Издатели самостоятельно предложили варианты реализации «денежных» рекламных проектов на собственных ресурсах. И надо отметить, что часть из них редакциями была внедрена.

Еще через три месяца я пригласил участников посетить «Алта-пресс», чтобы они смогли подробнее познакомиться с нашим опытом и скорректировать с учетом увиденного свою стратегию. Перед издателями выступили топ-менеджеры компании и рассказали о личном опыте внедрения изменений. Руководители групп печатных СМИ и интернета рассказали о стратегиях коллективов, выпускаемых продуктах и открывающихся возможностях работы в новой среде. Шеф-редактор газеты «Свободный курс» и арт-директор компании показали эволюцию графических моделей наших изданий и книги стилей. Особое внимание они уделили иллюстрированию и инфографике. Контент-редакторы объяснили, на каких принципах строится работа объединенной редакции. Менеджер по работе с социальными сетями и начальник отдела событийного маркетинга рассказали о специфике своей работы. Директор по рекламе заострила внимание на проблемах изменения подхода к продажам и новых форматах. Редактор портала *altapress.ru* объяснил коллегам, почему, с его точки зрения, все корреспонденты объединенной редакции должны уметь качественно работать в онлайн. Руководитель отдела разработок и директор по развитию рассказали о создании коммерческих приложений в интернете.

Такое погружение преследовало одну цель — показать, как реально работает все то, о чем я рассказывал участникам на предыдущих

этапах, чтобы каждый смог примерить наш опыт и взять что-то полезное для себя. По итогам визита в «Алтапресс» издатели должны были скорректировать планы развития, пересадить их на реальную почву и обсудить с нашими специалистами. Доработанные планы развития компаний были защищены на финальной встрече визита.

Итоговая встреча состоялась в октябре 2016 года. К ней издатели должны были подготовить развернутые презентации по проведенным за год изменениям:

- в стратегиях компаний,
- в мышлении персонала и руководителей,
- в организации труда,
- в системе планирования,
- в мотивации сотрудников,
- непосредственно в газете и на сайте,
- в системе продаж.

Кроме того, я попросил всех признаться в том, что из задуманного не получилось, и объяснить почему. После анализа презентаций издателям было предложено подготовить и провести до конца года очередную сессию стратегического планирования, на которой дать публичную оценку проведенным изменениям и заразить команду духом перманентных изменений, приводящих к улучшению позиции компании на рынке. Заключительным этапом проекта стало посещение редакции и проведение консультаций на местах. И вот какие после этого я сделал выводы. Начнем со стартапа.

«У основных идейных вдохновителей проекта исчезли иллюзии, они резко сократили число учредителей. Сайт отказался от услуг рекламного агентства. Возникла продуктивная, на наш взгляд, идея производства синдицированного контента для региональных издателей. Компания существенно снизила затраты, отказавшись от офиса и более активно

используя фриланс. Посещаемость сайта к сентябрю выросла на 12% в сравнении с аналогичным периодом прошлого года. Важно, что остаются неизменными принципы сохранения качественной журналистики. Это делает компанию по-настоящему уникальной на рынке.

Многое из того, что пытались планировать коллеги, по их собственному признанию, не удалось. В частности, подступиться к проблеме платного контента. И все-таки главное, что, на наш взгляд, реально получилось, — сформировать видение у его лидеров, как и за счет чего сайт может и должен добиться успеха».

В данном случае решающего перелома не наступило, зато поворот в сознании состоялся. Важно, что коллеги не отказались от своей главной идеи — производства качественного контента. А вот более оптимистичное продолжение нашей истории. Помните случай, когда газета и сайт жили раздельно?

«В редакции и на сайте произошли значительные изменения. Посещаемость в сентябре на сайте выросла на 30% к факту прошлого года, изменился дизайн сайта, в газете появилось больше визуала и даже инфографика.

Главное, что редакция начинает работать как одно целое, сайт стал приоритетным носителем, на нем публикуется значительно больше информации, чем раньше. У руководителя появилось четкое видение развития компании как в интернете, так и в газете.

В проблемной зоне остается отдел продаж. На сайте пока серьезных продаж нет, хотя есть первые незначительные успехи.

Из-за отсутствия специалистов не удалось изменить до конца структуру сайта, наполнить его сервисной информацией, обеспечить хорошей навигацией, хотя изменения к лучшему налицо.

Очень важно, чтобы изменения, которые происходят в коллективе, приобрели необратимый характер. Успех нуждается в закреплении. Редакции нужно быстрее двигаться дальше по выбранному пути».

Пожалуй, самое большое впечатление произвела на меня небольшая районная редакция, где руководитель искренне хотел изменений. За год он сумел создать коллектив единомышленников, добился существенного роста аудитории сайта, повысил тираж газеты, изменив ее дизайн, стал продавать рекламу в интернете.

«Посещаемость сайта выросла к сентябрю на 71%, а число просмотров — вдвое. На сайте стала продаваться реклама, запущен сервис по поиску работы. У газеты вырос тираж. Публикуется больше репортажей и инфографики, печатаются серии материалов по темам, которые вызывают большой общественный резонанс. Рост доходов компании составил 16,2%. Редакция переехала в новый офис.

Встреча в редакции произвела на меня большое впечатление. Сотрудники мотивированы на изменения, им нравится работать в команде, они заряжены на успех. Видение лидера разделяет коллектив. Разработаны конкретные планы по развитию персонала, каждого из продуктов, взаимодействию с аудиторией. Важно, что руководитель перестал замыкать все решения на себе, совершенно сознательно развивает командную работу».

И, наконец, последний пример. Про коллег, которые сами давно встали на путь изменений и, если помните, по образу мысли очень походили на нас.

«На всем протяжении всего проекта особо выделялась именно эта компания. И именно здесь продвинулись максимально вперед. Наше

общение убедило руководство в правильности избранного пути, позволило скорректировать стратегию, точнее определить точки роста, заставило двигаться более решительно и быстро в нужном направлении. На наш взгляд, за этот год компания вышла на новый уровень развития, смогла переформатироваться и стать реально мультимедийной.

Компания развивает сайт как городской информационный портал, который наряду с большим количеством новостей, подготовленных журналистами, содержит пользовательский контент: есть раздел блогов, открыт бизнес-каталог и доска частных объявлений. Посещаемость за год выросла на 49%. Портал занимает первую позицию. Подготовлена к запуску новая, более удобная для пользователей версия сайта. Реализованы большие мультимедийные проекты. На сайте присутствует видео. Большое внимание уделяется продаже рекламы. Многие баннеры находятся в ротации, появился раздел «Новости компаний», есть крупные тематические рекламные формы для пула рекламодателей.

Произошла смена информационной модели газеты. Новости ушли в интернет, газета публикует большие истории, аналитику, подробности происшедших событий. Компания поставила перед собой задачу — стать центром коммуникации местного сообщества. Внедряется новая система продаж, рекламисты стали работать не с продуктами, а с клиентами.

Такая перестройка потребовала создания новой организационной структуры. Сегодня нюс-румом управляет среднее звено из четырех человек: редакторы интернета, газеты, специальных форматов, визуализации. Изменены система планирования, организация работы редакции и сам рабочий процесс. Разработана новая система материального стимулирования.

К проблемным моментам следует отнести командопостроение. Далеко не все сотрудники осознали стоящие перед редакцией задачи, решения руководства наталкиваются на сопротивление некоторых опытных журналистов, которые опасаются за потерю статуса в коллективе».

Как, на ваш взгляд, удался наш совместный проект или нет? По-моему, безусловно. Большая часть участвовавших в нем компаний вошла в процесс реорганизации своих редакций и совершенствования продуктов. Но было бы ошибкой считать, что он завершен. Важно закрепить изменения, распространить видение первых лиц на сотрудников, довести начатое до конкретных результатов, добиться нужных параметров, повысить доходы каждой редакции. Теперь слово за коллегами, я искренне желаю им успеха.

Глава седьмая

Ежедневная газета, которая выходит шесть раз в день

Закоренелым газетчикам, которые никак не могут понять, чем онлайн отличается от печати, я объясняю просто: представьте, что ваша газета стала ежедневной и вам необходимо для начала делать три выпуска: утренний, дневной и вечерний, а потом шесть выпусков этой газеты в день. И только тогда вижу, что до собеседника начинает доходить смысл того, что предстоит на самом деле. Он наконец-то задает правильные вопросы: как переупаковать уже имеющийся контент, как использовать гражданскую журналистику, какое содержание необходимо читателям утром, а какое после обеда. Одним из драйверов нашего роста стали стандарты работы в интернете. Главная цель их создания — качество и технологичность журналистского труда. Приведу несколько выдержек из вводной части.

«...Наша задача — стремиться к **фабрике контента и смыслов**. Мы должны производить на этой фабрике смыслов контент разных типов для разных аудиторий. Мы можем создавать все виды контента: от молнии до глубокого анализа.

У нас есть три типа контента. Первый — **general news**. Второй — **глубоко проработанный контент** (с анализом и комментариями), который раньше был монополией газет. Наша задача — производить его онлайн, в режиме **web first**. Третий — так называемая разъяснительная журналистика. Здесь мы отвечаем на вопросы, о которых в данный момент думают люди. Например, если в стране вводят новый квартирный налог, то мы должны разъяснить читателю, что это значит, кого коснется и во сколько обойдется.

Наши особенности

Мы умеем из бесконечного белого шума выделить нужные темы, переосмыслить, добавить, переупаковать и, самое главное, — ранжировать. Мы — издание о том, что вам действительно нужно знать. Мы собираем картину дня из важнейших новостей.

Мы и агрегатор контента, и его генератор. Поэтому, с одной стороны, мы даем всю картину дня, корректно ссылаясь на всех, а с другой — производим свой уникальный контент, который позволяет нам обогнать конкурентов. Мы — платформа, на которой чужие и собственные материалы существуют на равных условиях, главное — чтобы из них складывалась адекватная картина событий. Зачем нам агрегация? Когда ты умеешь сформировать картину дня, осмыслить, подать это грамотно и не боишься писать бэкграунды, человек никуда не уйдет — он у тебя все посмотрел. Наш сайт должен стать агрегатором новостей, формирующим их в сюжеты (с продолжением и разъяснением). Читателю будет удобно ориентироваться в новостном потоке благодаря нашему редакционному фильтру (главное — неглавное), и он будет нам благодарен. Идея в том, чтобы читатель не тратил на это часы своей жизни, самостоятельно разбираясь в миллионе сообщений, — мы это сделаем сами и очень коротко и внятно изложим.

Зачем нам генерировать контент, можно подробнее не объяснять. **Уникальный контент — наше основное конкурентное преимущество.**

Мы удобные. Текст должно быть приятно и интересно читать вам, тогда, с большой вероятностью, он станет интересен кому-то еще. Именно поэтому мы не должны заставлять читателя пробираться через заросли «сырых» текстов. Мы должны создавать понятные качественные материалы, **мыслить оперативно и мультимедийно.**

Мы разъясняем. Многие считают, что достаточно сообщить какую-то информацию читателю, а он уже сам найдет всё, что ему нужно.

Поэтому важно отвечать в тексте на основные вопросы, которые могут возникнуть у читателя.

Мы измеримы. Показатель нашей эффективности — наша посещаемость, которую фиксируют счетчики. Поэтому мы работаем на посещаемость и, соответственно, стремимся получить нашими текстами больше пользователей и просмотров. Если наша новость собрала меньше 100 просмотров, то, скорее всего, автор зря потратил на нее свое рабочее время.

Мы получаем читателей не только через ленту новостей на главной странице. К нам также активно приходят **из поисковиков, новостных агрегаторов, соцсетей, мессенджеров и так далее.** Все это источники роста нашей аудитории...»

Думаю, что многим подобные тексты знакомы по книге стилей газеты. Возможно даже, вы что-то такое сами составляли. Но скажите, есть ли у вас стандарты для интернета? Наши стандарты описывают планирование, работу с новостными агрегаторами и соцсетями, то, как написать хороший новостной текст, улучшить стиль, снабдить его «обвесами» — ссылочной массой, создать кликабельный заголовок. Есть стандарты по распорядку дня — какие темы когда лучше ставить. Есть правила для дежурных по portalу в вечерние, утренние часы и в выходные дни. Но с инициатором и создателем этих текстов редактором Олегом Копыловым мы договорились о главном — стандарты не должны быть написаны и забыты, они подлежат перманентному обновлению и обсуждению дополнений, не реже раза в квартал. Посмотрим, что из этого выйдет.

Осталось сообщить вам главную новость, ради которой я, собственно, и взялся писать эту книгу: изменения, к которым вы приступаете, отныне и навсегда. То есть вам теперь придется **постоянно меняться**. Слишком стремителен мир вокруг, а медиааналитики уже обозначили новые тренды.

На смену концепции **web first** приходит **mobile first**, когда вся работа редакции должна перестраиваться под мобильные платформы.

Google запустил проект по акселерации трафика для хорошо адаптированных под мобильные устройства ресурсов. Уже ясно, что борьба за распространение будет для издателей определяющей и в интернете, причем продвижение станет исключительно редакционной компетенцией. Создать надежный новостной фильтр с релевантной проверенной информацией и объяснением фактов сегодня уже важнее, чем просто погружать пользователя в поток новостей. Видео, очевидно, совсем скоро станет более потребляемым в интернете ресурсом. Геймофикация информации заставляет придумывать необычные жанры. Возможности управления аудиторией на основе анализа поведения конкретных пользователей открывают очень интересные перспективы...

Поэтому мы в «Алтапрессе» вновь собираемся многое переосмыслить, скорректировать и обязательно что-то внедрить. А вы?

Вместо приложения

Полезные
решения
в скриншотах,
схемах
и документах

Раздел 1

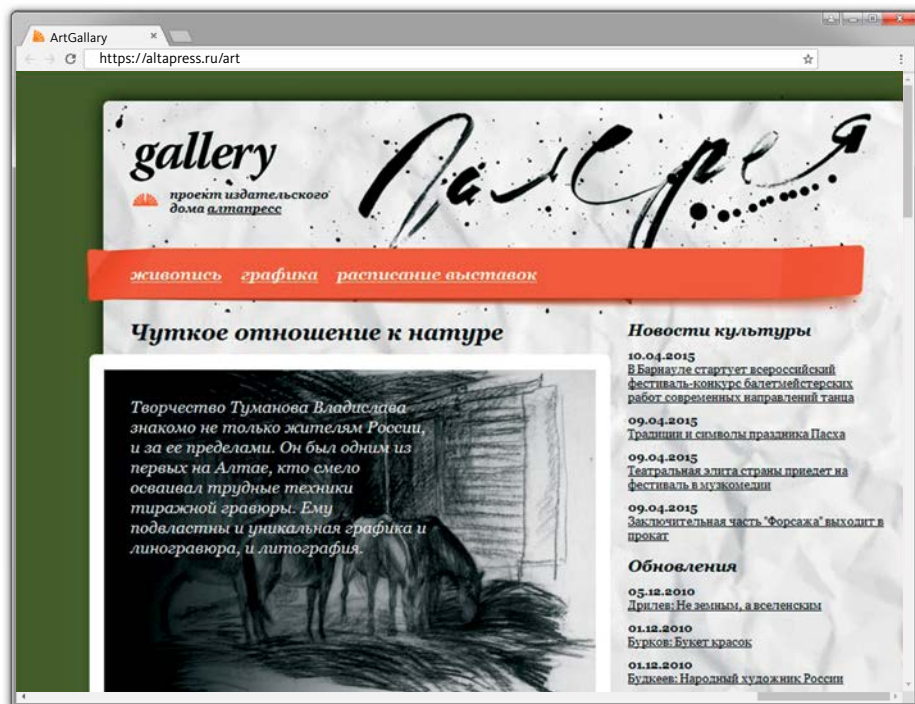
«Вечнозеленый» контент

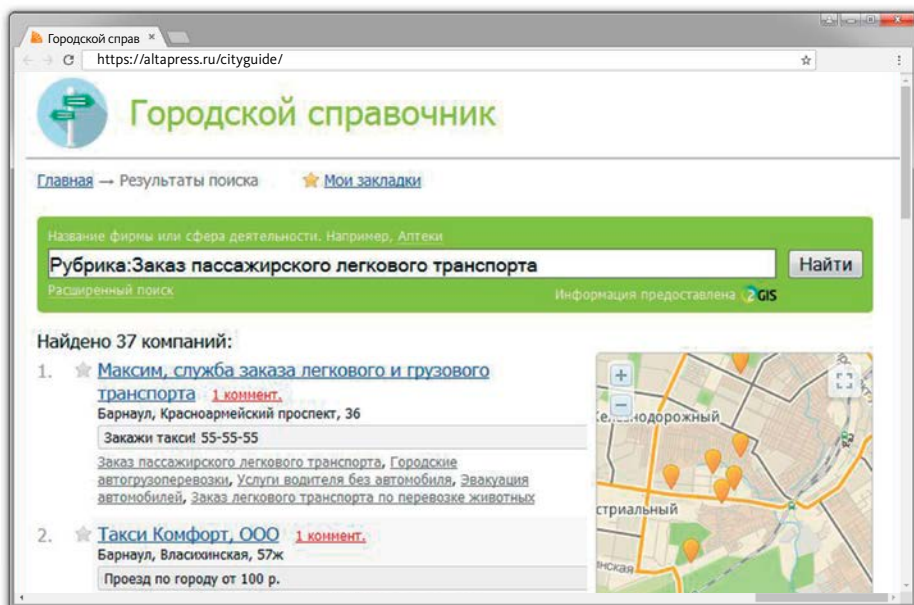
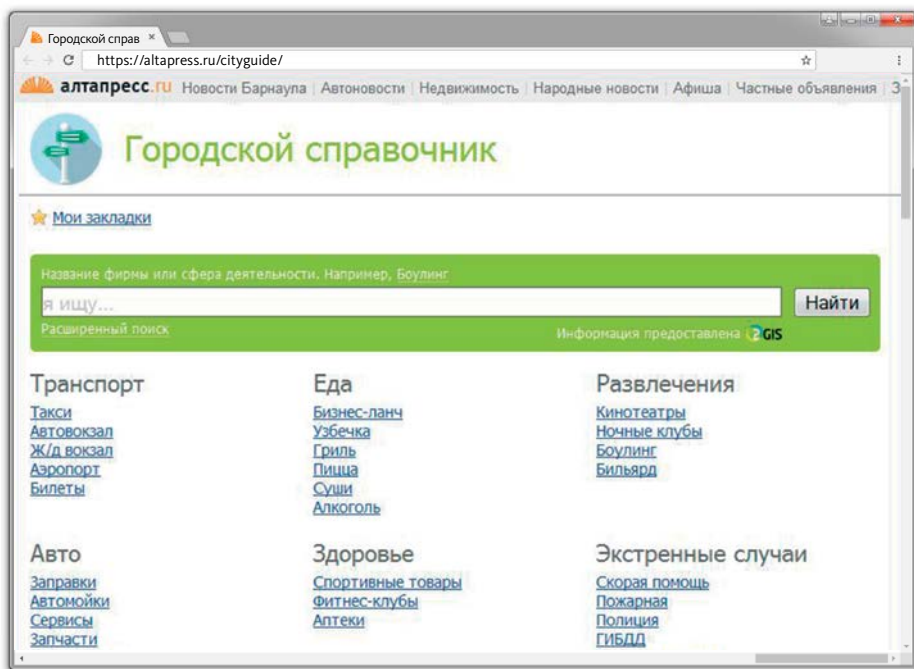
Созданные вами базы данных представляют собой не что иное, как контент, подлежащий длительному сроку пользования. Особым образом сгруппированный, он легко превращается в сервис. В этом разделе я привожу три разных примера такой работы на нашем портале.

Пример первый. Art-галерея. Мы создали уникальное собрание живописных работ ста лучших алтайских художников, объединили галерею избранных картин с данными по каждому автору, новостями художественной жизни региона и получили реальную виртуальную картинную галерею, путешествовать по которой можно в любое время в любом месте, где имеется доступ к интернету. На этом проект не заканчивается. В планах — собрание видеоархива с чтением поэтами своих стихов, короткими фрагментами из книг местных писателей, исполнением популярных и классических произведений лучшими музыкантами региона, подробные отчеты о проходивших на Алтае выставках с каталогами работ.

Пример второй. Городской справочник. На основе базы данных сервиса 2GIS мы сделали совместный продукт — «Городской справочник», представив собираемые и обновляемые компанией данные в необычном для нее формате, а именно сгруппировав их так, чтобы это было удобно представлено для пользователей. Начиная с нашего портала, читатель затем переходит к карте 2GIS. Нам в данном случае было важно, чтобы в поиске нужного ресторана или автосервиса он не обходился без нас.

Пример третий. Журналистский проект «Сколько стоит еда». Суть проекта заключалась в периодическом мониторинге цен на продукты питания во всех крупных торговых сетях региона во время скачка цен и введения санкций в первом полугодии 2015 года. Проект вызвал большой интерес у пользователей и состоял из интерактивной карты, на которой отражалась динамика цен на разные группы продуктов. Интересно, что сами сети, как признались позднее, использовали наш проект в качестве независимого источника для принятия решений по ценообразованию.





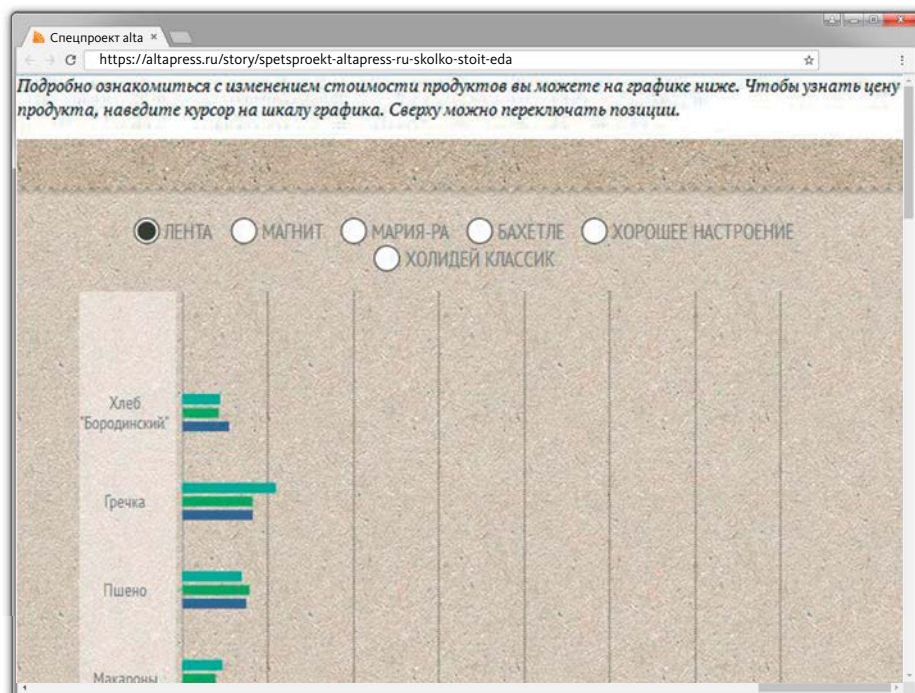
Городской справочник

"Сколько стоит еда": с полок алтайских магазинов исчезают продукты

27 марта 2015, 12:16. Рубрика: Потребитель
Источник: Алтайпресс.ру

Изменить размер шрифта AA
Просмотров 2324 | Комментариев 43

В магазинах Алтай уже сложно найти "Маасдам" и не во всех торговых точках продают обыкновенные бананы. Корреспонденты altapress.ru сделали этот вывод на основе традиционного обзора продуктов в спецпроекте "Сколько стоит еда".



Проект «Сколько стоит еда»

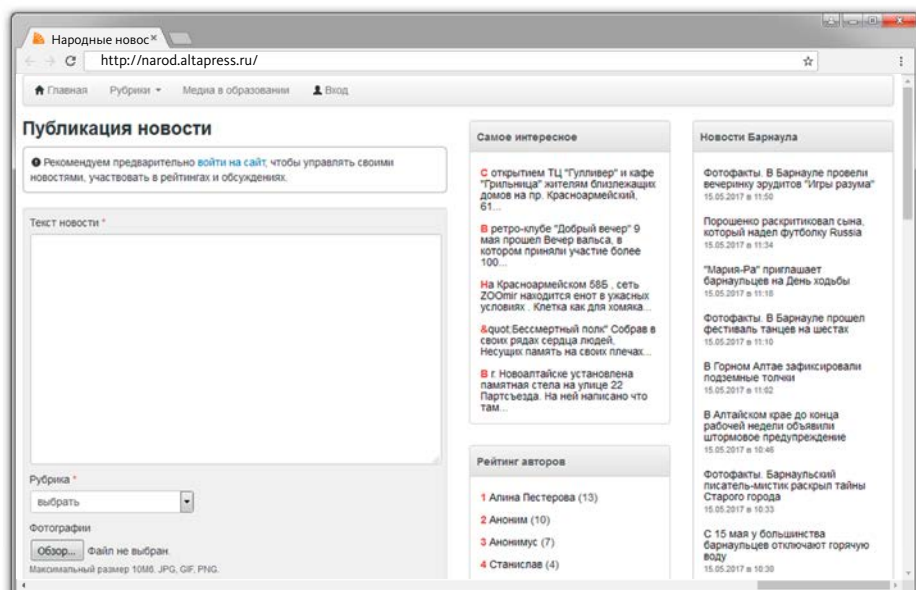
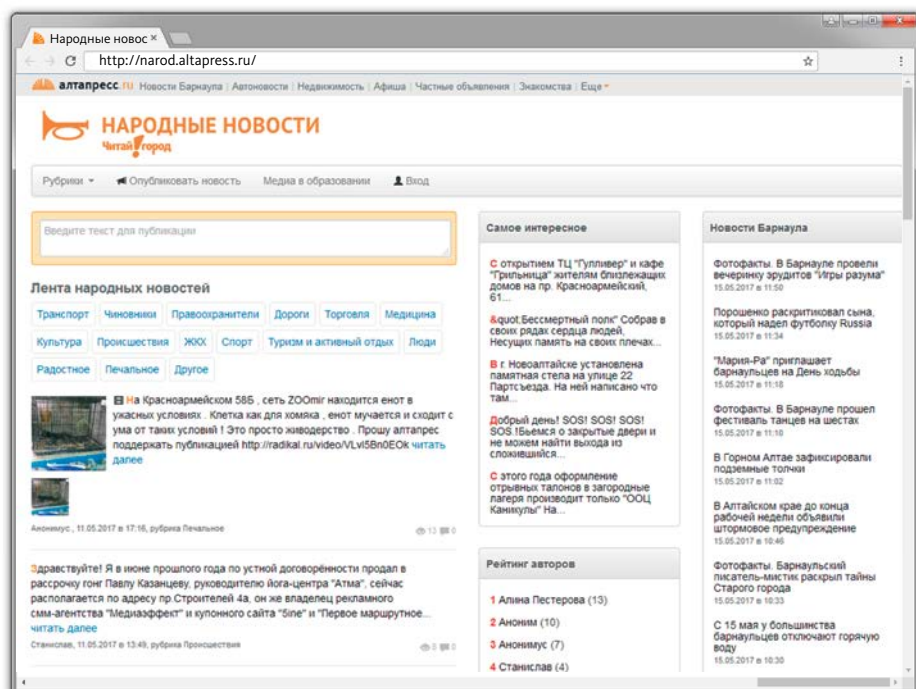
Раздел 2

Открытый ньюс-рум

В эпоху интерактивности и взаимодействия с аудиторией редакция должна рассматривать любого читателя как потенциального писателя и создавать все условия для реализации такого потенциала.

Пример первый. «Народные новости». Для того, чтобы читатели самостоятельно могли создавать, редактировать, иллюстрировать и выставлять на портал информацию, нами был создан специальный раздел. В нем — своя лента новостей. Простой и понятный народным авторам рубрикатор: «транспорт», «чиновники», «дороги», «торговля», «медицина», «культура», «происшествия» и даже «радостное» и «печальное». Есть рейтинг авторов. Задача рубрики — стимулировать читателей к сотворчеству.

Пример второй. «Паводок на Алтае». Совместно с читателями мы создавали хронику наводнения в 2014 году в Алтайском крае и Республике Алтай. Для этого была использована коллективная платформа для работы с большими данными uchahidi.com. Она позволила объединить сообщения читателей с мест, пострадавших от наводнения, сведения МЧС и публикации наших корреспондентов. На интерактивной карте были отражены все публикации и свидетельства, поступившие из конкретных населенных пунктов. Работал «фактчекинг». Та информация, которую редакция успевала проверять, маркировалась зеленым цветом, а непроверенная — красным.



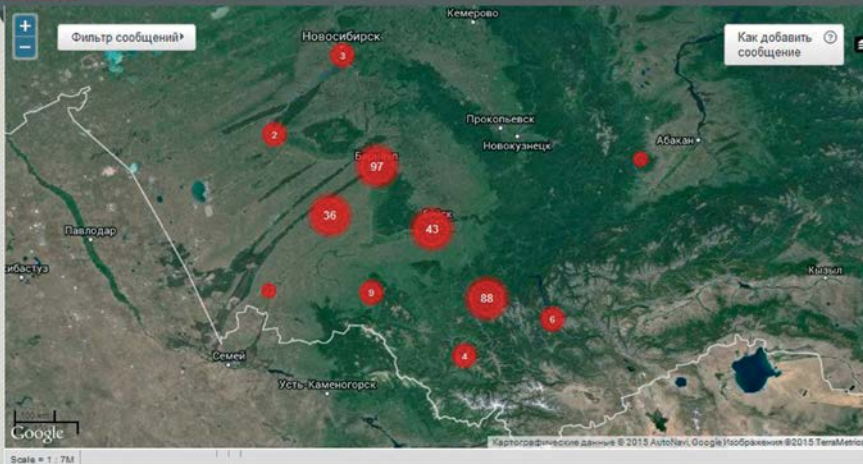
Паводок на Алтае

Хроника наводнения в Алтайском крае и Республике Алтай

ОТПРАВИТЬ СООБЩЕНИЕ

Горячая линия МЧС: 8 (3852) 54-88-20 или 112

ГЛАВНАЯ СООБЩЕНИЯ ОТПРАВИТЬ СООБЩЕНИЕ ПАМЯТКА



Сообщения

НАЗВАНИЕ

На восстановление дорожной инфраструктуры...

МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ

Алтайский край, Сибирский федеральный округ.

Aug 5 2014

Новости по теме

НАЗВАНИЕ

Сельчане Алтай, пострадавшим от наводнения...

ИСТОЧНИК ИНФОРМАЦИИ

Алтайпресс

ДАТА

Apr 2 2015

Паводок на Алтае

https://altapress.ru/topic/pavodok-na-altae

ГЛАВНАЯ СООБЩЕНИЯ ОТПРАВИТЬ СООБЩЕНИЕ ПАМЯТКА

Сообщения с May 01, 2014 до Aug 31, 2014 Изменить диапазон дат

Список Карта 1 2 3 1-20 of 43 Сообщения

Бийский спорткомплекс "Лесник" восстановят к 1 сентября 15:35 Aug 01, 2014
Пострадавший от паводка бийский спорткомплекс "Лесник" восстановят к 1 сентября. Вода затопила первый этаж спорткомплекса, который...

Из-за наводнения на Алтае перенесли туристический фестиваль "Песчаная" 12:37 Jun 19, 2014
Из-за наводнения туристический фестиваль "Песчаная", который должен был пройти в алтайском селе Солоновка с 12 по 15 июня, перенесли...

За ночь в Бие вода поднялась на 25 сантиметров 10:28 Jun 10, 2014
Уровень воды в Бие на 20.00 9 июня составил 305 сантиметров над нулем водомерного поста. Через 12 часов он уже был на уровне 330 сантиметров...

Дачный посёлок Такелажка в Рассказихе 17:32 Jun 09, 2014
Наводнение в дачном посёлке Такелажка.

Паводковая вода принесла в Малоугрэнёво ступень ракеты 16:28 Jun 09, 2014
К одному из жилых домов села Малоугрэнёво паводковой водой принесло часть ракеты. Это пустой корпус от ракетного двигателя, который остался...

Фильтр сообщений

Категория	Сброс
Все категории	297
Люди в зоне ЧС	121
Разрушение	61
Подтопление	149
Проверено	292

Местоположение Сброс

Источник Сброс

Содержание Сброс

Достоверность Сброс

Другие поля Сброс

Проект «Паводок на Алтае»

Раздел 3

Лонгриды

Сторителлинг — умение рассказать мультимедийную историю — важная компетенция современной редакции. Это умение свидетельствует не только о том, что вы можете завоевывать сердца ваших читателей, но еще и о потенциале для создания нативной рекламы.

Пример первый. «100 лет по рельсам». Первый собственный лонгрид мы сделали к 100-летию железной дороги на Алтае. В нем были собраны яркие моменты прошлого, настоящего и будущего нашей железной дороги. История получилась настолько интересной, что до сих пор проект работает как выставочный для редакции и отдела продаж.

Пример второй. «Голубая дама». Эта легенда горнозаводского Барнаула популярна и в наше время. Для исполнения замысла нам пришлось записать специальное видео с танцующей в старом здании мэрии дамой-призраком, найти и поместить в сюжет звуки настоящего механического пианино, обратиться к публикациям местных газет начала прошлого века. Зато эффект превзошел все ожидания. Исторические лонгриды сегодня — конек нашей редакции.

Пример третий. «Остров Германия». История о том, что нашли и что потеряли переселенные немцы в алтайских степях. Очерк нравов и быта современных немецких национальных поселений в регионе. Пример качественной журналистики в новом формате.

Пример четвертый. «Паводок-2017». Еще одна история, но про будущее. История-предупреждение. В продолжение последнего материала предыдущего раздела. О том, как можно справиться со стихией, что нужно делать, во что экипироваться, чем запастись. С таймлайном, показывающим высокую вероятность наступления события, с картой вероятных мест подтопления, с тестом «Готовы ли вы к паводку?», с замечательной фотогалереей от наших корреспондентов.



ALTAPRESS.RU

Голубая дама

Самая захватывающая и загадочная история
Барнаула - горнозаводского города



Голубая дама — призрак влюбленной женщины, не нашедшей покоя в загробном мире, — бродит по Барнаулу уже как минимум 115 лет. Коктейль из сильных страстей, потусторонних явлений и исторических фактов — вот, наверное, причина долгой жизни этой прелестной городской легенды. А между тем, как нам удалось узнать, легенда о барнаульском призраке зародилась не в Барнауле, а в первоначальном виде сюжет заметно отличался от нынешнего. А еще Барнаул — не единственное место обитания Голубой дамы на планете. Об этом наш мультимедийный рассказ.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Сила любви

Общезвестная легенда о Голубой даме

Сила любви — это великая сила. Она способна творить чудеса.

В доме, нынешний адрес которого пр. Ленина, 18 (и вы наверняка знаете: здесь сегодня работает администрация Барнаула), жил главный алтайский начальник-генерал. И была у него молодая жена — так гласит самая популярная версия этой мистической истории.

К несчастью для генерала, с его супругой случилась большая семейная драма: она влюбилась в некоего молодого человека. И однажды на балу весь вечер протанцевала с любимым на глазах у светского общества.



Лонгрид «Голубая дама»



Лонгрид «Остров Германия»

Паводок на Алтае
https://long.altapress.ru/pavodok-2017/

Паводок - 2017

Весной 2017 года жителей Алтай, вероятно, ждет сильнейший за последние годы паводок. Метеорологи отмечают, что в горах скопился рекордный запас снега. Именно с гор приходит 70% воды на территорию края. Если в момент начала паводка пойдут дожди, то ситуация может быть очень сложной, прогнозирует главный синоптик Западной Сибири Валерий Григорьев. Когда в этом году ждать

Когда в этом году начнется паводок?

Уже в начале апреля. Ранее главный синоптик Алтайского края Александр Люцигер говорил, что активное таяние снега начнется в конце марта, когда среднесуточная температура достигнет 0 градусов. Талые воды формируют активный склоновый поток, с которого и начнется первая волна половодья. То есть первые территории начнет подтапливать уже в начале апреля.

«Конечно, говорить о сроках активного снеготаяния пока очень сложно, потому что они будут определяться фактической погодой. Но то, что в начале апреля — в первой и второй декадах — у нас всегда есть очень теплый «вынос» с Юго-Запада, который и формирует этот процесс: при тех снеготаяниях, которые уже сейчас есть и будут увеличиваться, можно ожидать большой и очень активный склоновый сток практически по всей территории края во все водные объекты», — заявил Александр Люцигер, начальник Алтайского ЦГМС.

Первая волна паводка продолжится после того, как начнет таять снег в степных районах и вскрыются реки. Это произойдет во второй декаде апреля.

После небольшого перерыва в мае должна начаться вторая волна. Однако Западно-Сибирский ЦГМС предостерегает наложение второй волны паводка на первую.

Как вести себя на затопленной территории?

Важнейшие правила безопасности в затопленной местности:

- не употреблять в пищу продукты, соприкасавшиеся с поступившей водой;
- не пить некипяченую воду;
- намокшими электроприборами пользоваться только после тщательной просушки;
- стоящим в воде или находящимся в сыром помещении людям запрещается притрагиваться к электропроводке или электроприборам.

Раздел 4

Ближе к людям

Ваш портал, если он претендует на региональное лидерство, должен содержать контент, который будет действительно важен для пользователей. Это не только политика, экономика, жизнь, но и сервисные разделы: «авто», «недвижимость», классифайд, «работа и обучение».

Пример первый. Раздел «недвижимость» на нашем портале. Является лидирующим сайтом недвижимости в регионе. Наряду с предложениями от застройщиков имеет раздел частных объявлений, публикует предложения других регионов России, размещает актуальные публикации о рынке недвижимости и застройщиках в регионе, организует круглые столы и дискуссии по проблемам строительного рынка.

Пример второй. Раздел «автоновости» на портале. Пользуется популярностью из-за экспертных публикаций. Размещает предложения первичного и вторичного рынков, имеет свой канал в Telegram.

Пример третий. Классифайд. «Купи-продай» — газета «Алтапресса», в которой в лучшие времена печаталось до 50 тысяч объявлений в неделю. Сегодня, несмотря на то, что газета по-прежнему выходит, большая их часть переместилась в интернет на портал kyprod.ru.

Пример четвертый. Афиша. Этому разделу уделяется много внимания. Наша цель — создать лучшее предложение, информирующее обо всех культурных и развлекательных мероприятиях краевой столицы. Афиша — первая часть, представляющая развлекательный раздел портала. В ближайшее время сюда добавятся легкие новости, тесты и игры, кинозал. А сегодня в его рамках запущена интерактивная программа телепередач.

Пример пятый. Специальный проект «Дом & дача». Проекты, которые создаются нами как отдельные подсайты портала, имеют стратегическое значение. Важно качественное наполнение раздела, которое позволит привлечь значительное число целевой аудитории, поэтому работа с такого рода проектами начинается с назначения тематического редактора, который способен сгенерировать нужный экспертный контент.

ГЛАВНАЯ НОВОСТЬ



Власти края продают участок земли с железнодорожными путями

НОВОСТИ

11:53 В Барнауле продают несуществующий ночной клуб за 3 млн рублей

На одной из федеральных бирж покупки и продажи бизнеса появилось объявление о продаже мифического "...

10:56 Фотофакты. В Барнауле сносят школу, чтобы построить дом

Район Горы уже давно активно застраивается.

09 апреля

10:43 Риэлторы Алтая привели в Сбербанк 330 "ипотечников"

В 1 квартале 2015 года клиенты Сибирского банка Сбербанка России получили более 2000 одобренных реше...

ПОИСК НЕДВИЖИМОСТИ среди 10 000 объявлений

КУПИТЬ ЖИЛЬЕ СНЯТЬ ЖИЛЬЕ ГАРАЖИ
КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ ЗЕМЛЯ САДЫ



Вид объекта:

Квартира

☒ Первичный рынок

☐ Вторичный рынок

Район:

любой

Количество комнат:

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 и более

Цена, руб.:

От: до

Искать

Подать объявление

**КУПИМ
ВАМ КВАРТИРУ
В НОВОСИБИРСКЕ**



**ЛЮБОЙ РАЙОН ГОРОДА
Более 20 000 вариантов**



**БРИЗЕР TION 02 - ГЛОТОН
СВЕЖЕГО ВОЗДУХА ПОСРЕДИ ГОРОДА**



auto altapress

ГЛАВНАЯ НОВОСТЬ



В салон официального дилера поступили первые автомобили Ford Mondeo нового поколения

НОВОСТИ

11:30 В марте продажи авто упали на 42%. В "плюсе" только "Нива" и Самсунг

ТЕСТ-ДРАЙВ



Тест-драйв. Тестируем последнее поколение Ford Focus: почему популярная модель потеряла позиции на рынке?

ПОИСК АВТОМОБИЛЕЙ среди 10 000 объявлений

ЛЕГКОВЫЕ АВТО ГРУЗОВИКИ И СПЕЦТЕХНИКА
МОТОТЕХНИКА СЕЛЬХОЗТЕХНИКА

☒ Новые

☐ Подержанные

Марка:

любая марка

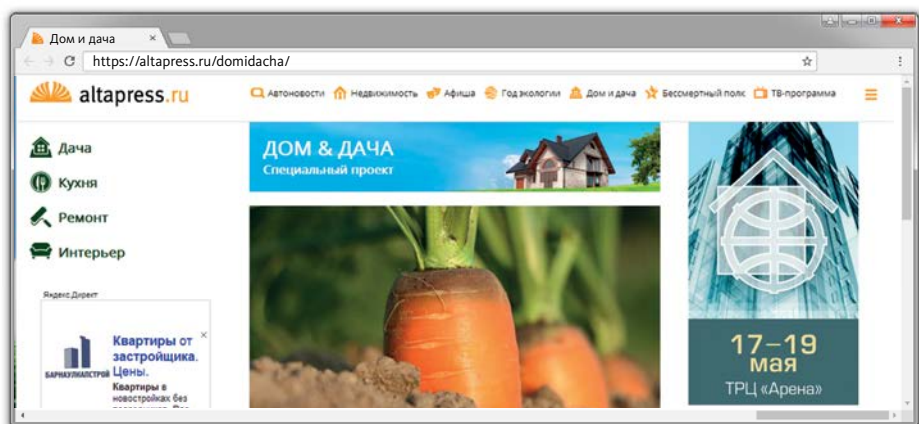
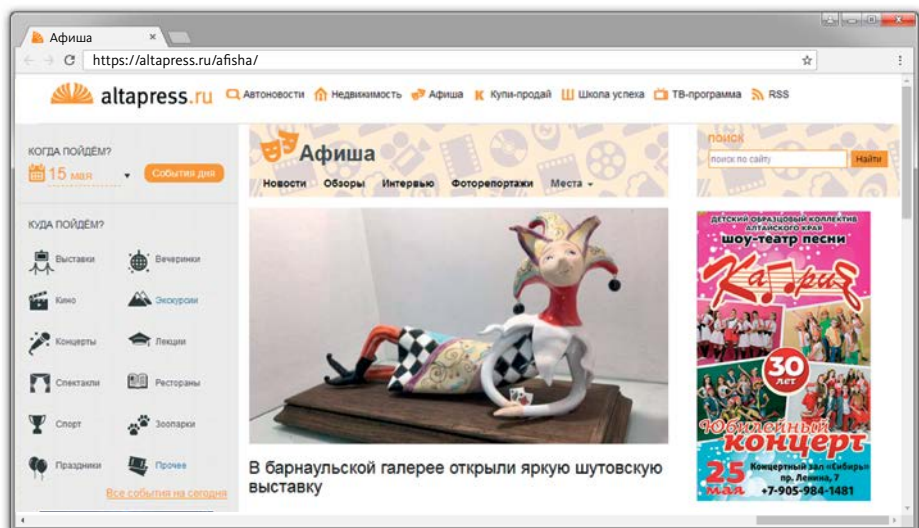
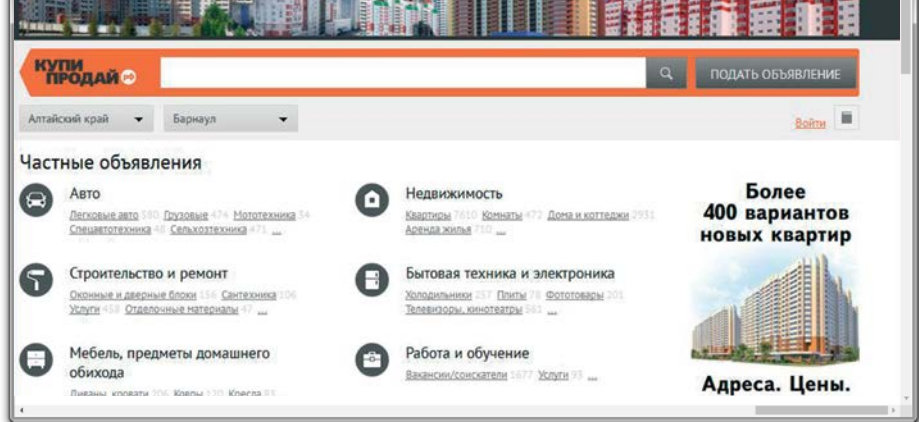
ПОКАЗАТЬ ВИДЕО



Давящая сила.
«Ханжук Тайр Ко., Лтд.» - Официальный партнер Лиги Европы УЕФА.

Разделы портала altapress.ru

«недвижимость» и «авто»



Разделы портала altapress.ru «купи-продай», «афиша» и проект «Дом & дача»

Раздел 5

Газета будущего

Мы верим в будущее газет. И уверенности в этом нам добавляет собственная практика. Доходы и число подписчиков газеты «Свободный курс» стабильны. Только для этого нам пришлось сильно поменяться. Суть перемен кратко отражена в этом разделе.

Пример первый. Документы новой редакционной политики. Необходимость концептуальных изменений в газете связана с изменением характера медиапотребления. Перед вами первое приближение — к новой стратегии издания. В дальнейшем документ дорабатывался, но точно схвачена суть изменений: превращение из «газеты новостей» в «журнал жизни». Эта принципиальная позиция актуальна для нас и по сей день.

Пример второй. Первая итерация. Смена модели в формате Аз. Здесь приведено несколько иллюстраций. Они говорят сами за себя. Но кроме того, наши дизайнеры придумали «динамическую» обложку, когда иллюстрация специально с первой полосы свободно переходит на последнюю, что заставляет читателя рассматривать газету со всех сторон и дает возможность познакомиться с большим количеством анонсов и тем номера. У нас стало больше длинных разворотных материалов. Также появились научно-популярные страницы. Среди авторских колонок выделяется новый тип: высказывание автора по поводу написанного им материала.

Пример третий. Финальный вариант. Формат Berliner. Выразительные возможности этого формата значительно больше, чем у Аз. Это наглядно видно по примерам организации первой полосы. Да и на внутренних полосах тоже есть место для ярких высказываний. Эксперименты с форматами не закончились. У нас появилась рекламная глянцевая суперобложка старого формата, которая печатается не реже двух раз в месяц, а также отдельно вкладываемый телегид формата А4 «TV-пульт».

Контурь проекта новой модели «СК»

Проект

ФИЛОСОФИЯ. ЗАЧЕМ ЧТО-ТО МЕНЯТЬ?

Для создания новой модели «СК» важно ответить на вопрос, каким должен быть современный региональный еженедельник, чтобы привлекать интерес успешных, активных, равнодушных к происходящему вокруг людей?

Основным источником информации для современного человека становится интернет, за которым не успевают даже телевидение и радио. Еженедельнику тем более бессмысленно участвовать в «гонке за новостями»: он всегда будет в отставших. Новостные блоки на страницах «СК» сегодня вызывают ощущение «где-то я все это уже читал/смотрел».

При этом современному человеку становится все труднее ориентироваться в постоянно увеличивающемся потоке информации, сложнее разобраться и выделить главное в вопросах политики, экономики, науки, культуры и т. д. Ему не хватает времени на оценку происходящих событий и формирование некоего законченного представления об окружающем мире.

Поток информации огромен, значит, газета должна вычленять только то, что интересно и важно для ее аудитории; транслировать эту информацию с разных точек зрения, препарировать ее, анализировать, давать экспертные мнения, предоставлять читателям возможность поучаствовать в обсуждении, давать свою оценку.

Это и есть наше главное (и до сих пор слабо реализуемое) преимущество: большие возможности для избирательности информации.

Мы должны осмысливать факт, видеть событие в развитии, связывать его с другими событиями, готовить сопутствующие и дополняющие материалы,

мнения о событии — то есть создавать интеллектуальный и эмоциональный «фон» к любой новости.

При этом сообщение о событии должно являться для нас не конечным результатом, а исходной точкой для работы. Нет смысла анализировать и вчерашние события — надо писать про будущее и анализировать будущее. Повестка дня, которую мы должны формировать, — это повестка дня завтрашнего.

«СК» должен стать не «журналом новостей», а «журналом жизни», необходимым инструментом, дающим человеку возможность ориентироваться в современном мире.

УТОЧНЕНИЕ ЗАДАЧИ: стимулировать и удовлетворять информационные, образовательные и духовные интересы и потребности своей аудитории. С одной стороны, давать свежую, достоверную, безусловно ценную информацию, а с другой — влиять на общественное мнение и активно участвовать в общественно-политической жизни региона.

Нас интересуют: события, которые на нас влияют, меняют нашу жизнь, меняют наше отношение к жизни и заставляют меняться нас самих.

Нас не интересуют: псевдоновости.

БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ

Осведомленность. Мы всегда знаем больше, чем другие, и всегда делимся своими знаниями с читателем.

Неравнодушие. «СК» — активный борец, а не бесстрастный наблюдатель. У нас есть чутье на возможность изменить то, что мы считаем неправильным, защитить правое дело.

Интерес. «СК» — собеседник, общества которого добиваются в любой группе людей. У нас свежий, отличный от прочих, неожиданный, оригинальный взгляд на жизнь. С нами никогда не скучно.

Правдивость (искренность). Мы не трактуем события в пользу отдельных групп лиц, мы честно стараемся рассказать, как событие происходит НА САМОМ ДЕЛЕ и к каким последствиям оно может привести.

Открытость. Мы общаемся со своими читателями на равных, на одном языке, не стараясь подавить их своими познаниями, но и не подстраиваясь под них.

Сопричастность. Наши читатели — наши соавторы. Нам важны их мнения и оценки происходящего. Сотрудничая с нами, читатель будет услышан, и его мнение приобретает вес.

Дискуссионность. Мы публикуем весь спектр мнений, независимо от собственной позиции.

Эмоции. Мы живые люди, и нам нравится давать эмоциональную, субъективную оценку происходящего.

Ответственность. Мы отвечаем за свои слова. Мы готовы признавать свои ошибки.

Респектабельность. У нас привлекательная внешность, мы располагаем к себе собеседника. С нами приятно иметь дело. Мы пользуемся уважением.

Лидерство. Мы влияем на общественное мнение и решения власти. Для конкурентов каждый выход «Свободного курса» — информационный повод.

ОБРАЗ ГАЗЕТЫ (СТРУКТУРА)

Мы отказываемся от традиционного деления на секции «политика», «экономика», «общество», где каждая секция открывается подборкой вчерашних, стремительно устаревающих новостей. Вместо них содержание делится на три «смысловых» блока:

- 1 Презентация самых значимых событий недели по версии редакции, их эмоциональная и экспертная оценка, дискуссии, мнения.
- 2 Суть происходящего сегодня и завтра — аналитические материалы.
- 3 «Духовная пища» — просвещение, развлечение, чтение.

ПЕРВАЯ ПОЛОСА — афиша, рекламирующая содержание всех трех блоков с одним главным анонсом. Меньших размеров логотип издания, больше рекламы содержания.

Каждый блок предусматривает матрицы интерактивности, обратную связь.

СОБЫТИЙНЫЙ БЛОК

В нем рассказывается о трех-четырех главных событиях недели.

Форматы:

- эмоциональный рассказ непосредственного участника/очевидца события;
- презентация человека (предмета, явления), играющего особую роль в происходящем;
- фотофакт с комментарием;
- краткая экспертная оценка события (прогноза).

Авторская колонка становится главным элементом третьей полосы — редакционной статьей, в которой высказывается четкое мнение, позиция газеты по актуальному вопросу или событию, а не взгляд отдельного сотрудника. Она может быть как самостоятельным материалом, так и предисловием — пояснением к «гвоздю» номера.

Дополнительные элементы редакционной статьи: справочная информация, иллюстрация по теме, мнения, комментарии из обсуждения темы в интернете. Следующий разворот — дискуссии. Мнения экспертов, опрос простых читателей с улицы, блогеров по одной-двум-трем актуальным темам + дополнительная информация по теме (инфографика).

Анонсы готовящихся дискуссий, отсылка к голосованиям и опросам на сайте.

АНАЛИТИЧЕСКИЙ БЛОК

ОТКРЫТИЕ: авторская колонка (редакционная статья) + читательские комментарии и оценки актуальных тем с сайта.

Центральная публикация, тема номера:

- материал с обложки;
- «комментированный репортаж»: событие, поданное в широком контексте с прогнозированием его влияний и последствий, описанием политического, исторического и экономического «фона», на котором оно происходит;
- интервью знаковой, выдающейся, важной персоны;
- «экспертиза факта» — «препарирование события», инфографика.
- расследование.

Публикации на экономические, политические, общественно значимые темы (в соответствии с утвержденными тематическими планами отделов).

«ДУШЕВНЫЙ» БЛОК

ОТКРЫТИЕ — авторская колонка (статья). Субъективное мнение о знаковом событии в культуре, науке, светской жизни: премьера, научное открытие, выход книги, концерт/кино и т. д. + читательские оценки и комментарии.

- История с географией: научно-популярный, познавательный материал;
- Личный опыт: читательские рецензии и отзывы о просмотренном, купленном, съеденном;
- Потребитель.

Предпоследняя полоса — постоянно действующая редакционная интерактивная акция («долгоиграющие» конкурсы: литературный, интеллектуальный, спортивный и пр.).

Последняя полоса — шоу-страница: путешествия, приключения, интервью со звездами, фоторепортажи.

NB! Для эффективной реализации новых подходов требуется и новое качество отношений с читателями, информационными партнерами, рекламодателями. Задача — определиться с насущными интересами каждой сотрудничающей с газетой группы, определить их симпатии и антипатии, найти, где эти интересы совпадают, а где частично (или кардинальным образом) расходятся. Отстраивать содержание и рекламные предложения, основываясь на этих знаниях. Использовать интернет в качестве маркера интересов аудитории.

*Пример разработки документов
новой редакционной политики
в газете «Свободный курс»*

Дорожная карта «Новый облик газеты "Свободный курс" — 2011»

№	Наши действия	Цель изменений	Время	Критерии. Точки контроля. Форма
1	Дополнение философии, уточнение перечня мероприятий	Учет требований гендиректора, членов команды (высказаны 09.06.11)	До 16.06.	Сообщение на летучке, план действий
2	Создание проектов визуальных моделей каждой секции	Апробация идей. Новое качество подачи	С 22.06. по 22.07.	Презентация
3	Описание ключевых элементов секций	Новый набор инструментов	До 22.06.	Презентация, часть брендбука
4	Опрос руководителей объединенной редакции на предмет недостатков модели, их устранение	Доработка модели, шлифовка, фишки	25.07.	Доклад об опросе, план изменений
5	С учетом принятых изменений фиксация ядра продукта (то неизменное, что формирует потребительские качества продукта, что в газете остается при любых новациях)*	Необходимое, но достаточное	К 12.08.	Часть брендбука
6	Создание графика производства газеты в соответствии с моделью. Корректировка работ в отраслевых отделах	Отладка производственного процесса	С 15.08. по 20.08.	График производства номера, изменение инструкций.

7	Разработка уникального рекламного предложения. Определение зон роста рекламной привлекательности**	Новый набор инструментов для продажи рекламы	С 15.08. по 20.08. С 22.07. по 22.08.	Набор рекламных предложений по изданию
8	Совместно со специалистами рекламы выявление интересов читателей, создание портрета аудитории	Понимание целевой аудитории	С 22.06. по 22.07.	Часть брендбука
9	Модернизация логотипа	Современный облик	До 22.07.	Логотип
10	Утверждение содержательных и визуальных моделей секции	Переход на новую модель издания	До 30.08.	Готовый брендбук
11	Начало рекламной кампании	Привлечь внимание аудитории к изменениям	С 14.09.	Выпуск пилота
12	Тренинги объединенной редакции	Привлечь внимание аудитории к изменениям	С 3.09.	Параллельная верстка полос
13	Выход реального номера после изменений		С 3.09.	

* Редизайн не должен привести газету к тому состоянию, когда главное содержание — красиво упакованная **пустота**.

** Разработка крючков, которые заставили бы аудиторию и **рекламодателей** регулярно обращаться к содержанию газеты.

16.06.2011

Пример разработки дорожной карты по изменениям в газете
«Свободный курс»

СВОБОДНЫЙ КУРС

Независимая
газета

Издается на Алтае
с 1990 года
под редакцией Дмитрия
«Алтайпресс»




МПС (ИЖ)
20 января 2010 г.

Колганов в кольце врагов.
Администрация краевой столицы идет
по следам таинственных заговоров

→ | Стр. 6-7

Накормить всю планету.
Смогут ли Алтайский край стать крупным
мировым снабженцем продуктами питания?

→ | Стр. 9

Мы попали в пьесу. Какою
роль сыграл Распутин в судьбе
барнаульского нотариуса?

→ | Стр. 15



Почему в разгар лютых морозов
происходят аварии на
стратегических объектах?
Подробности о пожарах
на ТЭЦ в Барнауле и Рубцовске

→ | Стр. 2

Не замерзнем, так сгорим

30 рублей
На сколько подорожал
выпотравленный куриный жир
на оптовых базах края.

→ | Стр. 12

Дискуссия



Исчезают ли из сельских
магазинов легальная вода?

→ | Стр. 4

Экспертиза

40 000 1%

Общее число
нереабилитированных
в 2009 году в
Алтайском крае.

→ | Стр. 5

ООО ПКФ «Алтайтепложизинг»
ЛИЗИНГ
на срок до 3 лет,
сумма не ограничена

- транспортных средств
- оборудования
- коммерческой недвижимости

г. Барнаул, пр. Колосов, 15
Тел./факс: 385-21-40-212
Тел. (385-2) 709-440,
709-445, 77-26-23

ВАСИСТ



Только вверх! **КУРС**

Как повысить надол и привлечь с помощью «Мультиязыка-У»

Исследования: «Мультиязыка-У» - 622800000

Преимущества:

- Подсказки (120 шт.) за 1 минуту при загрузке карточек записки до 600 шт.
- Бюджет (2 шт.) за 40 руб.
- Бюджет: отклик на телеф. 400-450 шт за 12-15 минут.

ООО «Искон»
Тел.: 8 981 990-23-42;
8 (385-2) 47-01-48;
658006, г. Барнаул,
ул. Свободный труд, 2-2.

СЕРВИС РОССИИ Алтайский край

ОТП ОАО СТРОЙБАЗ

«Финансирование проекта строительства в Барнауле»

→ Этот номер газеты
проектирует

56 700
человек.

Смена модели в формате А3.

Первая полоса должна «затягивать» в газету

Артистка Геля

Первоклассница стала
звездой спектакля
по рассказам Шукшина



Цитата

Галина Чумакова,
мама юной
актрисы:
— Когда меня,
беременную,
спрашивали:
«Кто у тебя
такой» — я всегда
отвечала:
«Гений».

Дескать, мне (целяная аудитория утренних спектаклей) несколько раз прерывают действие ревом восторга. Им нравится все, в каждой мальчишка чувствует себя отчасти Ваней Поповым из далеких ленинских сороковых. Но лучше всего и всех в этом спектакле семилетняя Ангелина Чумакова. «Она вышла на сцену — и как будто всегда там была», — говорит ее мама, актриса Галина Чумакова.

Геля поет про удалого Хазбулату, лепит пельмени, ловко справляется с русской печью — она как будто всю свою семилетнюю жизнь провела в алтайской

деревне. С короткого интервала между выходами на сцену убегают со словами: «Ой, королева Райка рождет, извините!» Но несколько важных вещей о себе она рассказать успела:

— Впервые я вышла на сцену в спектаклях «Войны» и «Журнальные перья». Мне было пять лет.

Я хорошо играю, потому что верю в то, что происходит на сцене.

Если долго репетировать, то вообще всю роль могу за день выучить. Ну, почти всю.

Я учусь в первом классе шестилетней школы. И мне, конечно, больше нравится в

школе, потому что одноклассники там лучше, чем в театре.

Ребята знают, что я артистка, а им даже показывала руку «Золотая маска» (она летела на фестиваль в Москву на большом зеленом «боните»). Но одноклассники не смеют посмотреть, как я играю, — они слишком маленькие еще.

Я хотела бы сыграть сложную роль, вот такую толстую. Еще я хотела бы сыграть Гермиону Грейнджер в «Гарри Поттере».

Я не знаю, кем стану, когда вырасту. Возможно, коллекционером. Мы с Артемом Говоренко, моим самым большим

другом, коллекционируем старинные монеты.

Пальчики и разные наряды я не очень люблю. Я люблю дачу.

У меня разные игрушки, я и с Барби играю. Но я, вообще-то, играю на скрипке с пяти лет. В художественную школу не хожу, потому что меня некому туда водить. Да и не очень-то туда и хотела.

Наша семья — это мама-артистка, папа-артист, брат-девушка и я.

Лариса ХОМАЙКО.

Тел. 26-63-69

E-mail: umi4@ultrapress.ru
Рисунок **Николая ЗАЙКОВА.**

Смена модели в формате А3.

Краткий очерк с портретом героини номера заметно оживляет газету

Свердловский
КУРС | №19 7.05.08

Общество | объектив | 21

Революции – нет! Дискотеке – да!

Фотожурналист Олег Болдин: «Ого! Только на восточном в логотип день у павильона Ирану в Барнауле. Пышно пенсионеров и коммунистов, здесь любят тусоваться и юное поколение – ролееры, скейтбордисты, брейкеры. Когда давал этот снимок, происходило какое-то нервничание. У парочки лысого вождя практически вертикально ногами вверх крутились на Британской сиреневой в крови голове юный брейкер. Шедший мимо пенсионер видимо заметил: «Почему-то бы ты здесь на башне лет так 50 назад.»



Смена модели в формате А3.

«Говорящая иллюстрация» на всю полосу

Частная собственность бюрократов

Как первое лицо оказалось на вторых ролях?

Я родился и вот уже 50-й год живу в Барнауле. Горю без фанатизма: я люблю этот город, и мне безразлично то, что в нем происходит.

А то, что происходит сейчас в Барнауле, — на устах у всех. Первая, так сказать, «пароная» версия предельно проста: губернатор края Александр Карзин с некоторым перерывом да и неслыханно моря крымского центра Владимира Колганова и в конце концов отправил его в отставку. А дальше...

Лица власти:
действующий
губернатор
края Алек-
сандр Карзин,
отставленный
избр Барнаула
Владимир Кол-
ганов...



Смена модели в формате А3. Верстка разворотами создает гораздо больше возможностей для композиции больших историй

Пуп человечества

В Алтайском крае найдена особая ветвь цивилизации

— Теперь это уже точно известно: в Денисовской пещере найдены останки нового человеческого вида — человека алтайского, — с удивительным спокойствием говорит Ольга Антонова, педагог Солонешниковой средней школы. — Вот тебе и косточка! Михаил Васильевич скажет: «Ново алтайский».

7 июня в Солонешниковой район приехал бесстрашный руководитель раскопок на Дениску Михаил Шумakov, замдиректора по научным вопросам Института археологии и этнографии Сибирского отделения Российской академии наук, который чуть более эмоционален в своих высказываниях, чем Антонова. — Это сенсация, которая сколлапсировала научную общественность, — говорит Шумakov об обнаруженной фаланге пальца, который более 30 тысяч лет. Находку новосибирские археологи отложили в пещере в 2008 году. 24 марта этого года журнал Nature опубликовал результаты генетических исследований этой самой косточки, и они произвели фурор во всем ученом мире. Оказалось, что 30–40 тыс. лет назад в Сибири обитал абсолютно неизвестный науке вид человека, значительно отличающийся от неандертала и Homo sapiens.

Нового человека реконструируют
— Михаил Васильевич, например, эта находка и открытие заставляют как минимум поразмышлять.

— Я думаю, это закономерный результат комплексных междисциплинарных исследований, которые ведутся в Денисовской пещере более 20 лет. Наглядный вид че-

ловека вымер, так же как и неандерталы. По историческим данным Homo alaidensis — более архаичный вид человека, чем неандерталы и современные люди. Научные представления усложнились, но этого и стоило ожидать. Намой коллед, главное заключается в том, что ученые получили больше вопросов, а не ответов. Они теперь требуют дальнейшей работы и разрешения.

— С какой находкой можно сравнить останки Homo alaidensis, чтобы почувствовать масштаб открытия?

— Открытие, сделанное на Алтае, стоит в одном ряду с открытием ученым в Индонезии. В 2003 году на острове Флоренс нашли останки неизвестного науке вида человека, которому более 18 тысяч лет. Из-за немого роста его назвали Homo floresiensis, или флорби.

Алтайская находка доказывает, что эволюция человека — не односторонний процесс. Предполагалось, что на Алтае жили мигранты. Более 20 лет мы работали в Денисовской пещере и полагаем, что здесь существовали неандерталы и человек современного облика, и карту выстраивается, что найден новый вид.

Культура, носителями которой были неандерталы, отличается от той, что исследуется в Денисовской пещере, более примитивной, но адаптированной для жизни условий. При этом в пещере были предметы, которые выглядят более прогрессивно и технологически, и морфологически. Прежде всего это украшения, которые изготавливал человек, обитавший в пещере. В 2007 году мы нашли оловянный браслет, сделанный из камня, который здесь не встречается. Этот камень можно найти в Колыване, в Иркутской области и Красноярском крае. По трем оловянным браслетам мы полностью восстановили и образ жизни, что он оловянный. Техника обработки украшений и орудий труда была у обитателей Денисовской пещеры современной.

Это исследование касается всей истории человечества и позволяет по-новому взглянуть на древнейшие общегенетические процессы.

— Какая работа с находкой идет в настоящее время?

— Сейчас наши коллеги из лаборатории палеогенетики Института эволюционной антропологии имени Макса Планка в Лейпциге во главе с Сашей Пайбо изучают ядерную ДНК. Это исследование, как и предполагается, в результате которого установится новый вид человека, может продолжиться несколько лет. Но оно даст нам более полную картину, более насыщенный информацией. Будет реконструирован облик нового человека — каков он был, в каких условиях обитал. Сейчас мы работаем в этом направлении.

Ученый и повар в одном лице

И местные жители, и научные светила уже готовы к потоку туристов и отдыхающих. В нескольких метрах от научного центра «Денисовская пещера» разбитая одноэтажная турбаза.

В лагере Денисовской пещеры даже повара — кандидаты или доктора наук. Это действующие преподаватели вузов, сотрудники научно-исследовательских институтов, — говорит Ольга Антонова, — Археологи, сотрудники вузов и школы, работающие нынешним летом на раскопках в Денисовской пещере, уже готовы встретить туристов. Мы подготовили пять кухонь, которые будут готовить экскурсии не только по Денисовской пещере, но и по стоянкам древнего человека Карие и Аур-2.

Михаил Шумakov верит в то, что люди, приезжающие на отдых в Денисовскую пещеру, понимают, что это место, где идет серьезная работа, а не творческая гениальность.

— Мы в этом году открытию были больше 20 лет, и я уверен, что исследования будут продолжаться еще столько же, — говорит ученый.

120

человек насчитывает отряд археологов и школьников, которые будут работать этим летом в Денисовской пещере.

22

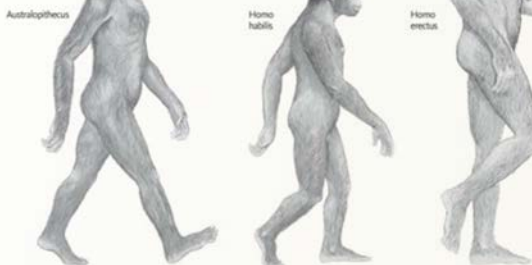
Ольга Антонова, учитель Солонешниковой средней школы. — С 1988 года на раскопках в Денисовской пещере работают солонешниковские школьники. Тогда мы отправили тридцать на море воспитанников трудных подростков, а сейчас на раскопки отправляются лучшие дети, отличники.



3

Денисовская пещера находится в долине реки Аурал на границе Алтайского края и Республики Алтай. Это единственный археологический памятник Алтае с многометровыми толщами ополжений — «исключенный ландшафт» из 20 культурных пластов, представляющих разные эпохи развития человечества.

Алтайский край и копья человечества позволяют найти недостающие звенья эволюции человека? Ольга БОГДАНОВА.



Смена модели в формате Аз. Научно-популярные и исторические развороты в «Свободном курсе» заслужили популярность читателей



История раскопок

Как археологический памятник Денисову пещеру открыл в 1977 году научный сотрудник Института истории, филологии и философии СО АН СССР (ныне Институт археологии и этнографии СО РАН) кандидат биологических наук Николай Овдос. Он заложил два шурфа (вертикальная горная выработка небольшой глубины. — **Авт.**) и сделал обмер пещеры.

В 1978 году пещеру осмотрела группа археологов во главе с академиком Алексеем Оскалниковым. После чего Овдос законсервировал шурфы и намечил перспективное исследование археологического памятника.

В 1982 году, уже после смерти Оскалникова, исследование Денисовой пещеры начали специалисты Института археологии и этнографии СО РАН во главе с академиком Анатолием Деревянко. Михаил Шумков, заведующий по научным вопросам Института археологии и этнографии, в 1982 году возглавлял Алтайский отряд.

Дионисий, черный шаман и Белая Дамы

Одна из самых известных легенд Денисовой пещеры гласит, что когда-то в ней обитал монах-старообрядец Дионисий. Якобы в конце XVIII века пещера и получила свое название, когда стала прибежищем старообрядческого отшельника. Керамика была заветаставлена в обители Дионисия, они приносили к монаху из близлежащих деревень за благословением и советом.

Согласно другой легенде Денисову пещеру называли Аю-Таи, что в переводе с алтайского означает «медвежий камень». По старинным преданиям, она стала пристанищем черного шамана, который мог превращаться в медведя. Он приносил алтайский народ платить дань. В один неурочный год людям нечего было принести черному шаману, и тогда злодей напал на земли алтайцев грозными силами. Отчаявшиеся люди обратились к своему бусу Улагути, посланному им в помощь богатыря. Он превратил злодея в медведя, убил его и скрошил шкуру в пещере под тяжелым камнем. Легенда гласит, что археологи нарушили покой черного шамана. Когда в Денисову пещеру начинаются раскопки, жители Солонешинского района ждут скорей дождей. До сих пор коренные алтайцы отдают дань духу черного шамана. Они не ходят в пещеру, не сжигают ног.

Есть еще одна легенда — о Белой Даме, придуманная одним из преподавателей классического университета. Во время Гражданской войны белогвардейский генерал вместе со своей семьей добрался до Чуйского тракта. В Толуном заболела его жена, семья была вынуждена остаться в селе. Здесь-то в белогвардейскую красавицу-дочь влюбился местный атаман Жолкрен. Получив отказ, атаман поставил девушку перед выбором: либо она выйдет за него замуж, либо ее семья ждет расправы. Генерал бежал с дочерью и женой. В полутора километрах от Денисовой пещеры Жолкрен настиг бездетной и бросил их живыми в пещеру умирать. Дочь генерала исчезла, и с тех пор она является обитателем тех краев в образе Белой Дамы.

Анастасия МАСИБУТ.
Тел. 26-67-73.
E-mail: anmasibut@gmail.com

№ 10 (120)
13 марта 2013 г.



СВОБОДНЫЙ КУРС

Решения без осечки
Нужно ли запретить весеннюю охоту в регионе: мнения ученых и любителей



«От этого проекта мы не отказывались»
Руководитель компании «Сибирский барьер» Олег Крюков рассказал, где и какой инфраструктурный объект он хочет построить



Из искры не возгорится пламя
Как разработчики алтайских учебных по пожаротушению применяют в учебных целях технику Минеральной области

Нельзя пере-стать о-валясь

Подробности нового уголовного дела, связанного с бюджетной поддержкой АПК

Анна Насибкина,
Владимир Селезнёв
sel@yandex.ru

Правительственные органы забыли не только о сельском хозяйстве, но и о животноводстве. В частности, о поддержке АПК. В частности, о поддержке АПК. В частности, о поддержке АПК.

Зачастую, делая что-то хорошее, мы забываем о том, что это не только хорошо, но и плохо. В частности, о том, что это не только хорошо, но и плохо. В частности, о том, что это не только хорошо, но и плохо.

Министерство сельского хозяйства и продовольствия. В частности, о том, что это не только хорошо, но и плохо. В частности, о том, что это не только хорошо, но и плохо.

Турцию потеснили Алтайские туристы этим летом предпочтут отечественные побережья



Татьяна Крюкова
предприниматель

Ке стали известны в народе, граждане России и зарубежные туристы смогут увидеть красоту Алтайского края. В частности, о том, что это не только хорошо, но и плохо. В частности, о том, что это не только хорошо, но и плохо.

Далеко не все знают, что Алтайский край — это не только горы, но и море. В частности, о том, что это не только хорошо, но и плохо. В частности, о том, что это не только хорошо, но и плохо.

Сейчас, когда многие туристы предпочитают отдыхать в Турции, Алтайский край предлагает альтернативу. В частности, о том, что это не только хорошо, но и плохо. В частности, о том, что это не только хорошо, но и плохо.

Паводок может подтопить новостройки

Восход в Барнауле — это не только восход солнца, но и паводок. В частности, о том, что это не только хорошо, но и плохо. В частности, о том, что это не только хорошо, но и плохо.

В барнаульских «Магнитах» искали бомбу

Три дня в поисках бомбы. В частности, о том, что это не только хорошо, но и плохо. В частности, о том, что это не только хорошо, но и плохо.

Восход в Барнауле — это не только восход солнца, но и паводок. В частности, о том, что это не только хорошо, но и плохо. В частности, о том, что это не только хорошо, но и плохо.

СПРАВКА

Российские морские направления из Барнаула

Суда	Авиа	Самолеты
«Сибирские морские линии», рейсы по 2 раза в неделю	«Сибирские морские линии», рейсы по 2 раза в неделю	«Сибирские морские линии», рейсы по 2 раза в неделю
от 8,5 тыс. рублей	от 9,5 тыс. рублей	от 10 тыс. рублей

Раздел 6

Монетизация

Многие издатели, отважно бросившиеся в интернет, успели разочароваться, не получив адекватного приложенным усилиям результата. Между тем продавать ресурс, который собирает хорошую аудиторию, нужно и можно.

Пример первый. Баннерные продажи. Не стоит недооценивать баннерные продажи. Мы все время совершенствуем и добавляем баннерные места на портале, тем самым расширяя их «склад». Большая часть мест продается в ротации. К тематическим публикациям подверстывается реклама нужной тематики. «Склад» продается не более чем на 70%. Это постоянная гарантия того, что мы не откажем ни одному новому клиенту. Свободные баннерные места могут продавать наши партнеры. Кстати, на этом сегодня тоже зарабатываются приличные суммы.

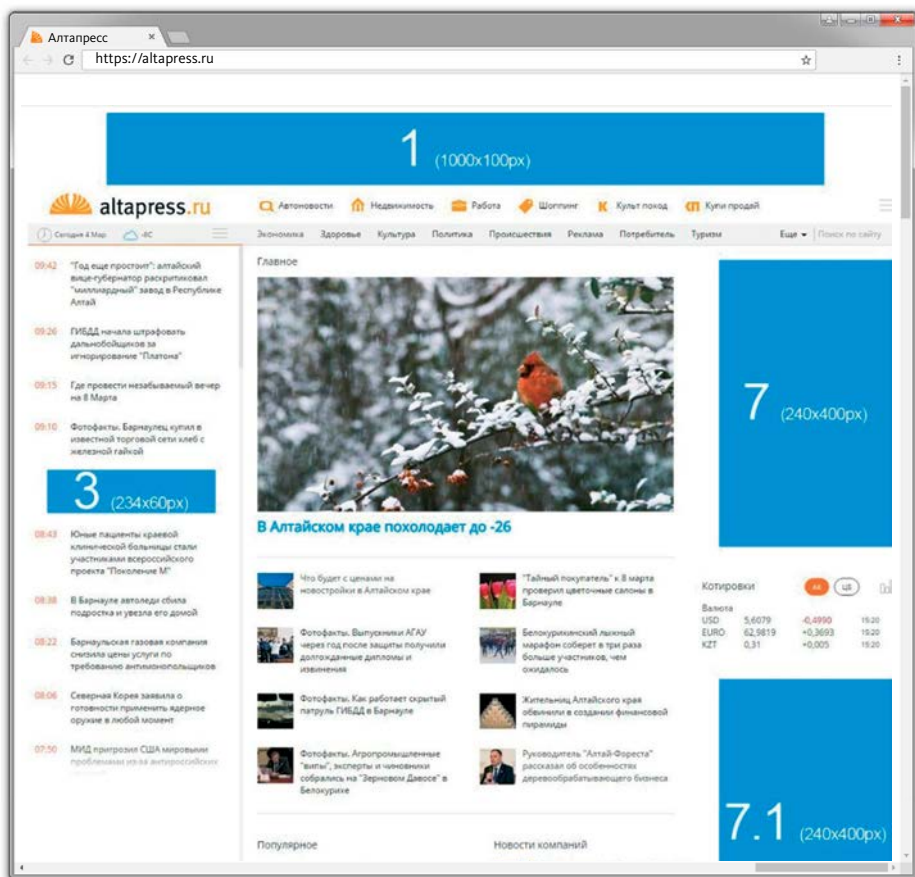
Пример второй. Мультимедийные возможности. И это не только о лонгридах. Всевозможные сравнения, хроники на таймлайнах, размещение истории на карте, инфографика, трансляции событий — каких только технических возможностей сегодня нет в распоряжении у редакции. Вопрос в том, используете ли вы их. Владете ли элементарными инструментами.

Пример третий. Абонементная продажа. Сервисный пакет. Для отдельных категорий рекламодателей мы разрабатываем специальные предложения по годовому обслуживанию с подключением сразу нескольких площадок, которые собирают необходимую рекламодателю целевую аудиторию. Примером здесь может служить развернутое предложение для застройщиков.

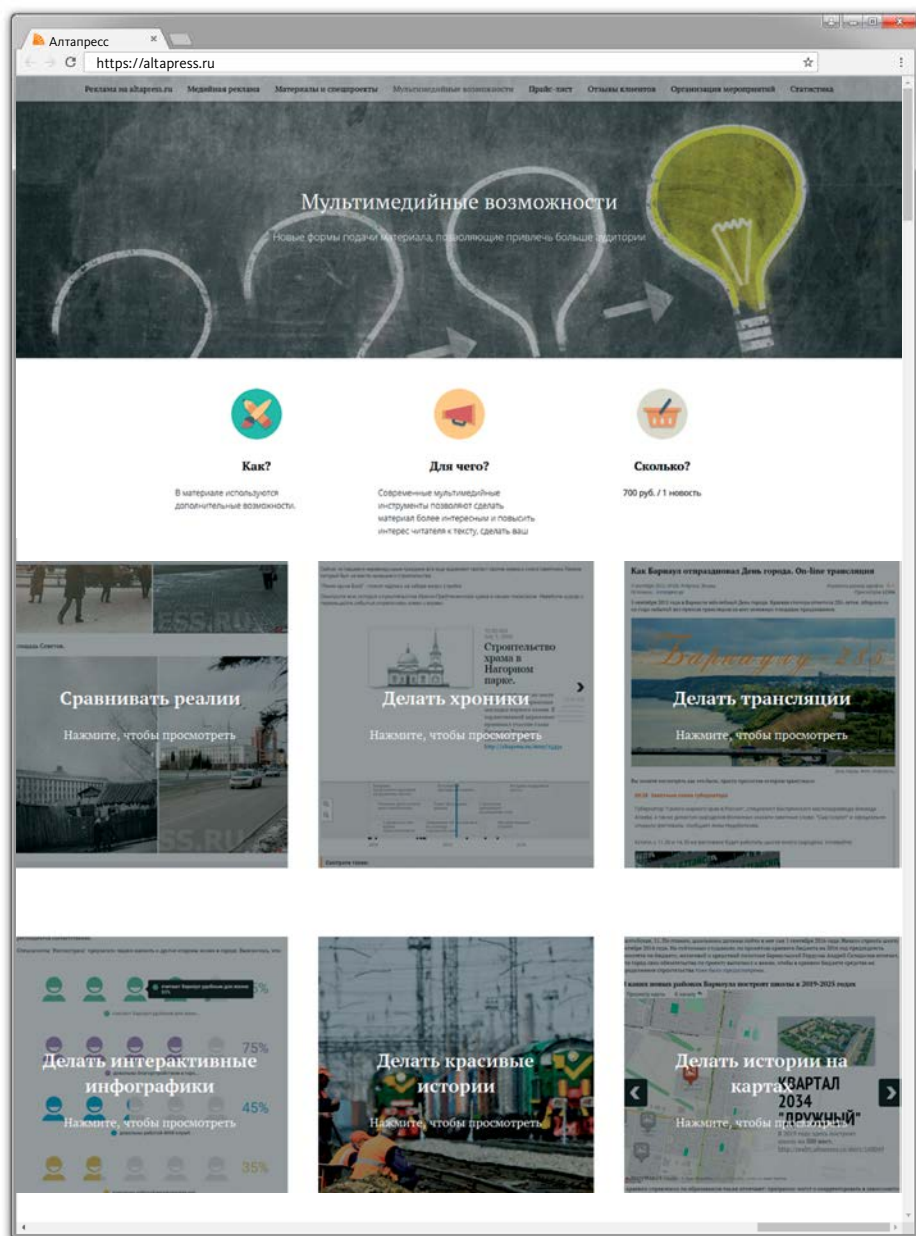
Пример четвертый. Нативная реклама. Мы сделали совместный цикл материалов о новых алтайских продуктах совместно с интернет-магазином фермерской продукции «Еда рядом». Продукты и люди, их выпускающие, действительно заслуживали того, чтобы о них рассказать. В конце каждой публикации стояла зеленая кнопка «Заказать здоровую еду на дом» с переходом на страницу магазина. Другой вариант — лонгрид о «теневом» рынке

контрафактного некачественного топлива в Сибири, который мы подготовили совместно с компанией «Газпромнефть».

Пример пятый. Принт + веб. Проект «Движение — жизнь». Партнер проекта — крупный ретейлер, который пропагандирует ценности здорового образа жизни. В газете выходит раз в месяц специальная полоса, а на сайте постоянно публикуются материалы на эту тему. Проект «Алтайские продукты». Выходит квартальный журнал-приложение и создан сайт.



Баннерная сетка на главной странице портала altapress.ru



Предложение по мультимедийной рекламе на портале altapress.ru

Алтапресс

https://altapress.ru

недвижимость  altapress

reality.altapress.ru

Мы сформулировали специальное предложение для застройщиков, которое позволит вам показывать свои актуальные предложения на аудиторию, 100% заинтересованную в ваших услугах.

Вы заплатите за контакт только с той аудиторией, которой действительно интересны ваши предложения.



Что входит в сервисный пакет

1. Приоритетная позиция в топ-3 списка застройщиков
2. Поднятие в топ одного фотообъявления в разделе «поиск квартир на первичном рынке»
3. Фиксированное фотообъявление в виджете на главной ленте altapress.ru
4. Размещение расширенной информации в карточке застройщика
5. Пакет новостей (3 новости в течение месяца)
6. Размещение акций и специальных предложений по продаже объектов в специальном блоке на главной и внутренних страницах reality.altapress.ru

недвижимость  altapress

reality.altapress.ru

АБОНЕМЕНТ НА 3 МЕСЯЦА.

Стоимость
8 000
руб./месяц

АБОНЕМЕНТ НА 6 МЕСЯЦЕВ.

Стоимость
6 000
руб./месяц

АБОНЕМЕНТ НА 12 МЕСЯЦЕВ.

Стоимость
5 000
руб./месяц

АКЦИЯ!

При покупке баннера на квартал в любом разделе сайта altapress.ru стоимость сервисного пакета равна **5000 руб./месяц**

Для вас будет выделен специальный менеджер со стороны «Алтапресса» для ежемесячного обновления и дополнения актуальной информации.

Удачи и процветания вашему бизнесу!

Минимальный абонемент 3 месяца.

один клик – и ты в курсе **алтапресс.ru** КУПИ ПРОДАЙ **Культив** СЕРИОЗНЫЙ ДИКА **Онлайн** трансляция В Барнауле: +11 °C ясно

Главная Экономика Потребитель Туризм **Деловой** **полк** Политика Происшествия Реклама Акции и скидки Еще Поиск

Автоновости Недвижимость Работа Народные новости Африка Барнаул Шопинг Алтай Подписка на издания Знакомства

В Крым и обратно
11 900 руб.

10 продуктовых брендов Алтайа, популярность которых выросла с введением санкций

12 февраля 2015, 11:56. Рубрика: Здоровье
Источники: Алтапресс.ру

Изменить размер шрифта АА
Просмотров 1230

'Алтапресс' при поддержке онлайн-магазина классических фермерских продуктов 'Еда Рядом' составил список алтайских продуктовых брендов, спрос на которые значительно вырос с введением Россией ответных санкций. Поскольку 'Еда Рядом' работает только через интернет, отследить число запросов как по Барнаулу, так и по другим городам России не составило труда.



← Слайд-шоу →



Сбербанк Онлайн

ПОДКЛЮЧИТЕ СБЕРБАНК ОНЛАЙН

Ivan

Войти

Регистрация
Нужна карта Сбербанка и мобильный телефон

Алтапресс <https://altapress.ru>

момент сделал свое дело – о продукте рассказало не менее 5 тысяч СМИ по всему миру. В одночасье он стал символом современной политики импортозамещения. Интерес со стороны западных журналистов был вызван еще одним фактором: до сих пор считалось, что в России не умеют и не способны делать сыры с плесенью. Появление алтайского камамбера в мгновение разрушило этот стереотип.

10. Хлеб с экстрактом бересты. В начале 2015 года Алтайский край подарил стране еще одну продуктовую сенсацию. На этот раз 'Еда Рядом' презентовала свою совместную разработку с небольшой барнаульской пекарней. Когда истерика вокруг санкций стала утихать, 'Еда Рядом' переключилась на продукты 'с русской душой'. Первым из таких продуктов стал хлеб с экстрактом бересты, созданный на основе барнаульского рецепта 1811 года. После нескольких месяцев отработки состава и технологии, проведения всех исследований появился продукт, про который сказали: 'Так и до русской идеи недалеко'.

Заказать здоровую еду на дом

Смотрите также:

- В Барнауле появилось 'лекарство от смерти' - хлеб с экстрактом бересты
- Открылся барнаульский онлайн-магазин классических фермерских продуктов 'Еда Рядом'

На правах рекламы

Нативная реклама. Партнерский проект с интернет-магазином «Еда рядом»



Нативная реклама. Партнерский проект с компанией «Газпромнефть»

Лыжный бум: что помогает жителям Алтая заниматься своим здоровьем

15 февраля 2016, 07:34. Рубрика: Спорт
Источник: Алтайпресс.ru

Изменить размер шрифта АА
Просмотров 1144 | Комментариев 10

Газета "Свободный курс" и портал altapress.ru при поддержке компании "Мария-Ра" объявляют о запуске проекта "Движение — жизнь!". Это проект о том, как быть здоровым, долго и хорошо жить и добиваться поставленных целей в любой сфере. В течение всего 2016 года мы будем рассказывать о героико-физкультурниках, которые с помощью здорового образа жизни победили жизненные обстоятельства, о том, как правильно заниматься физкультурой, о лучших мировых и российских практиках и многом другом.



Открытие "Лыжи здоровья" 6 декабря 2014 года в Барнауле. Фото: altapress.ru

Первая публикация нового проекта посвящена тому, как физическая активность помогает увеличить продолжительность жизни в развитых странах и что нам можно позаимствовать из передового иностранного опыта по оздоровлению.

Средняя ожидаемая продолжительность жизни в развитых странах Европы превышает 80 лет. В России она на 10 лет меньше. Таковы данные Всемирной организации здравоохранения. Основные причины ранней смерти — ишемическая болезнь сердца и инсульт. А основной способ их избежать — физическая активность. В чем заключается европейский подход и что мы можем позаимствовать?



ЧИТАЙТЕ В ТЕМУ

Проект "Движение-жизнь."

Ракшин рассказал подробности про масштабный марафон в предгорьях Алтая

"Мария-Ра" проведет масштабный лыжный марафон в предгорьях Алтая

Пока есть силы. Как барнаульский юниастаром бросил вызов Грентанди и вышел на международный уровень

[Перейти в архив тем](#)



Алтайпресс

https://altapress.ru

Всего 100 символов

Войти

Регистрация

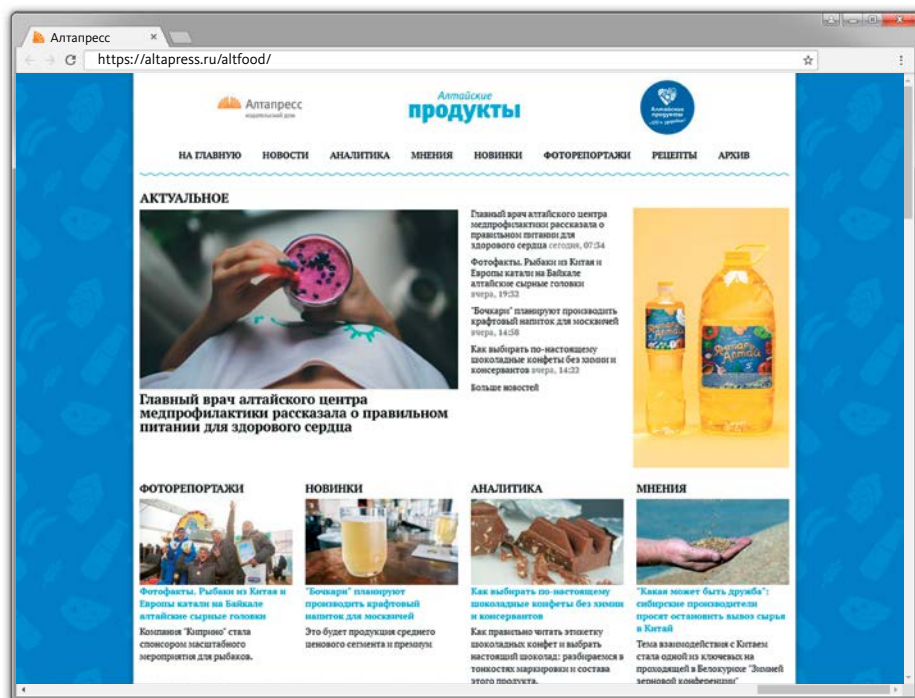
«

Вообще любая ходьба — ключ к здоровью. А с палками 90% мышц нашего организма работают. Кроме того, это дает анаэробную нагрузку, работают сердце, легкие, плюс человек дышит свежим воздухом.

»

Лыжный праздник

Проект «Движение — жизнь», газета + интернет на сайте



Раздел портала и тематический журнал «Алтайские продукты»

Раздел 7

Сессия стратегического планирования

Полезный инструмент, на котором может строиться стратегия развития редакции, — сессия стратегического планирования. Именно сессии помогают нам определиться с планами, которые компания реализует в наступающем году, и анализировать, что получилось, а что не сработало в году уходящем. И понимать, почему это произошло. Самой сессии предшествует большая аналитическая работа, в которой участвует коллектив.

Документ первый. Задание к сессии для редакции. Примерно так выглядит задание для каждой редакции в нашей компании при подготовке к сессии стратегического планирования. Из матриц стратегического управления мы используем матрицу темпов роста и доли рынка, анализа жизненного цикла продукта и относительного положения на рынке, анализ сравнительной привлекательности рынка и нашей конкурентоспособности.

Документ второй. План подготовки к сессии для издателей. Каждая издательская группа в компании готовит доклад-презентацию, построенную по заданной схеме. Каждый год с учетом рыночной специфики схема докладов меняется, но общий стандарт разрабатывается для всех подразделений.

Документ третий. Дискуссия о контенте. Сама процедура проведения сессии тоже имеет значение. В 2016 году мы провели ее в форме дискуссий по ключевым направлениям развития. Обратите внимание, что все участники дискуссии были разбиты нами на три группы: аналитики, прогрессоры, рационалисты. Задача аналитиков — опираясь на цифры по продуктам и рынкам, создать объективную картину положения дел. Задача прогрессоров — выдвинуть и обосновать новые идеи развития. Задача рационалистов — «приземлить» идеи, отобрать те, которые реально и полезно внедрить на практике.

Задание к сессии стратегического планирования

1. Проведите в своей редакции сравнительный анализ читателей, рекламодателей и контента продукта.
2. Оцените рынок продукта, его возможности и угрозы.
3. Составьте матрицу SWOT-анализа. Ответьте на дополнительные вопросы:
 - Какие сильные стороны мы можем еще больше усилить и как это сделать?
 - Какие слабые стороны мы можем нейтрализовать, использовать как потенциал для развития? Как это сделать?
 - Какие внешние возможности надо срочно реализовать? Что для этого надо сделать?
 - Какие опасности надо нейтрализовать в первую очередь? Как это сделать?
4. Оцените новации прошлого года (изменения продукта: вклады, дизайн, доп. издания и т. д., орг. изменения, новое в продвижении и распространении и т. д.) с точки зрения эффективности, завоевания рынка и получения денег.

Какие идеи мы берем в будущее? От чего отказываемся?

5. Проанализируйте финансовые результаты, полученные продуктом: точки роста, генераторы прибыли, проблемные места, затратные ямы, причины, по которым мы не достигли запланированного результата.
6. Отметьте позицию и движение издания по матрицам стратегического управления.

План подготовки к сессии стратегического планирования

Издательские группы

К сессии необходимо подготовить доклад-презентацию, который должен включать в себя следующие обязательные элементы:

1. Главные итоги и изменения в группе в 2016 году: продукты, коллектив, параметры доходов и расходов. Анализ полученных результатов.
2. Три реальных шага в будущее. Презентация результатов поиска новых идей, изучения трендов, аудитории и конкурентов. Новые проекты группы: электронные, бумажные, аудиторные. Основные цифры по ним.
3. За счет чего будут увеличены доходы группы и маржинальная прибыль в 2017 году. В цифрах и действиях.
4. План повышения доходов, оптимизации расходов и увеличения маржинальной прибыли группы на 2017 год: продажи, затраты, ФОТ, общехозяйственные расходы.
5. Риски, возможные проблемы, угрозы (падение тиража до критической черты, снижение продаж рекламы, кадровые проблемы) и адекватное реагирование на них. Резервный план действий.
6. Работа с коллективом: учеба, мотивация, оценка.
7. Продвижение продуктов: как добиться максимума эффективности при минимуме затрат.
8. Вероятный результат улучшения параметров бюджета против факта 2016 года.

Дискуссия о контенте

Время и место:

14:00, 27 января, среда
конференц-зал

Участники: объединенная редакция, издатели,
представители службы рекламы, члены совета директоров

Группы: аналитики, прогрессоры, рационалисты

Темы, которые подлежат обсуждению:

1. Какой контент мы производим, его качество. Какого контента нам не хватает сегодня?
2. Тенденции развития контентных платформ: опыт и лучшие образцы.
3. Предложения по улучшению:
 - новостной ленты;
 - заказа для печатных СМИ;
 - аналитических материалов;
 - контента тематических разделов.
4. Взаимодействие с соцсетями, развитие проектов «Медиа в образовании», «Народные новости»
5. Стандарты как документ перманентных изменений.
6. Дизайн и переупаковка, web-разработки проектов: место, возможности, планирование.
7. Новые виды контента. Механизмы их освоения.
8. Предложения по улучшению планирования и организации труда.
9. План работ на 2016 год.

Группы готовят доклады по предложенным издателем темам.
Время дискуссии — 3 часа.

Раздел 8

Схема работы объединенной редакции

Превращение редакции в «фабрику производства контента» требует изменения структуры и полномочий редакторов и журналистов. Центральную позицию объединенной редакции занимает фронт-деск — место, где принимаются основные решения по движению контента и его формату на всех носителях и платформах.

Пример первый. Фото варианта фронт-деска. Здесь должны сидеть редактор интернета, редактор газеты, дежурный редактор, технический редактор, SMM-специалист, корреспонденты новостной ленты. Где-то рядом с ними должен находиться издатель, служащий арбитром, принимающий окончательное решение по отражению того или иного события на разных платформах.

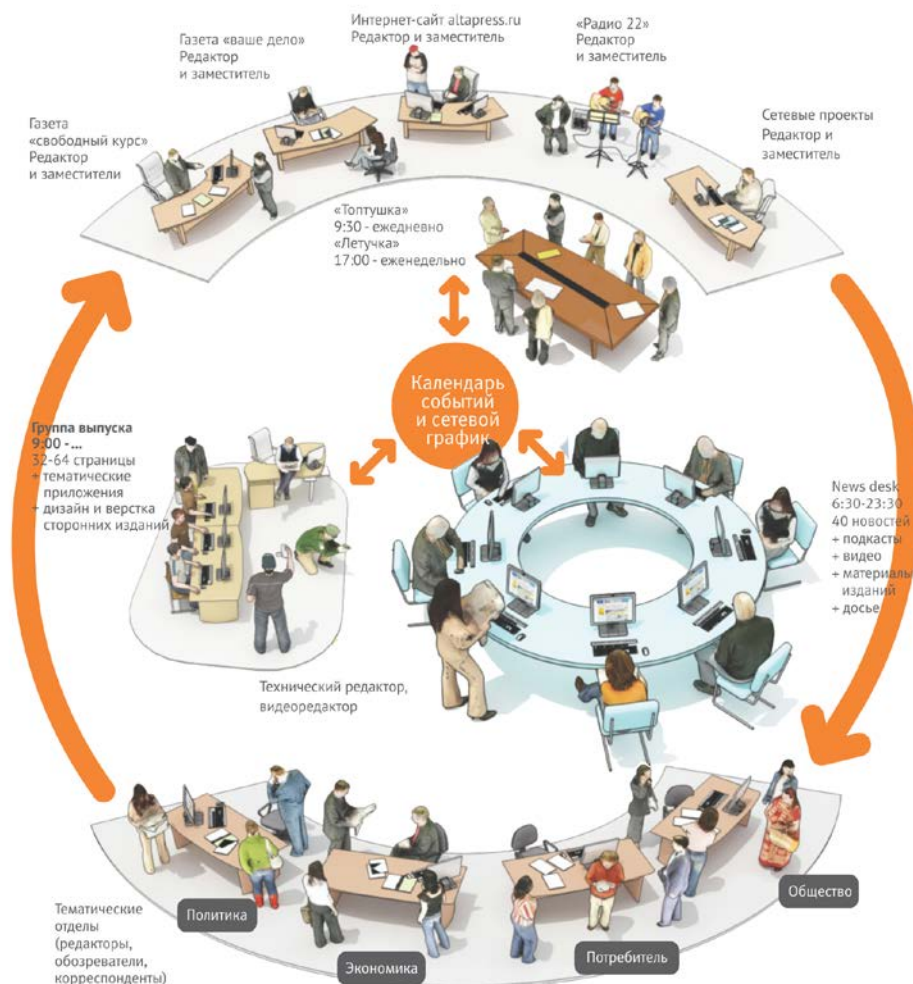
Пример второй. Схема объединенной редакции. Принципиальным и непротым решением для нас стало появление «редакторов без портфеля» — фактический отрыв тематических отделов от производимых продуктов.

Пример третий. Схема взаимодействия фронт-деска с продуктами. Эта схема дана в общем виде. У кого-то нет телевидения, у кого-то радио. Здесь принципиально, что производственные процессы традиционных дискретных медиа вынесены в отдельную зону.



Вариант построения
фронт-деска

Схема работы объединенной редакции



Так выглядела первая схема работы объединенной редакции. Редакторы остались без портфелей

Концепция web first



Сегодня мы работаем по принципу web first, который вовсе не означаем, что print second

Strategy Of The Inevitable Transfer

Mediahouse and Managed Transfer
of Print Mass Media
(book extract)

by Yuri Purgin

Why Was This Book Written

Do you know what quality makes a good leader? The answer is not as obvious. Management experts are positive it is proficiency in coping with incertitude. At present, the mass media industry has found itself in the state of such incertitude. The old established models of traditional mass media cease operating effectively. Newspapers decline in print. Wire radio practically disappeared. The new generation prefers the Internet, not TV. New media such as blogs and social nets emerged. And finally, the mass media paradigm has been changing. The era of mass media transmission gave place to the era of intercommunication between mass media and readers, listeners, and viewers. Mass media companies are losing their monopoly to produce, distribute, and comment on the information. They are even losing their own rooms. The editorial monologue addressing the reader turns into the readers' polylogue with editors.

In Russia, these challenges are more stressful due to the not completely determined status of the mass media. On the one hand, the democratization of social relations requires more independence of mass media, their rejection to serve the local executive power and large capital. On the other hand, we can observe quite opposite trends when social and political media are financed directly from local budgets, or belong to big finance and industrials groups. Does such mass media condition contribute to realizing their function in the present information society, or on the contrary, prevent from doing that? Is there any alternative to such condition of national editorial houses?

Once, after my three-hour talk for media people, on the *Altapress Publishing House* independent editorial policy basics, I was approached by

one of the local editors who asked me in a confidential manner, 'Would you show me your GS?' He just could not believe it was possible to manage such a newsroom without 'gas stations' and sponsors support. I am definite that today the majority of Russian editors of local and regional mass media are sure that their life will not last long without the state support although, by word of mouth, they are anxious to be free.

Anyway, the Russian mass media entered the era of great changes when both, editors and journalists must start coping with incertitude and learn to find their own answers to challenges of the time. I hope this book will help the interested readers to choose the right direction. Essentially, the ability to make such a choice is the main quality showing a good leader.

This book, in fact a summary of a more detailed yet-to-be-released work, is based on a series of lectures and training sessions for publishers targeted on developing strategies and affecting specific changes in small editorial offices. To honor my colleagues, I would like to note that due to our joint efforts they resulted in the transition to a new level of development and started changing. The course was based on studying international and Russian experience of up-to-date media system development, specific mass media companies, theory and practice of transformation management in newsrooms, and primarily on comprehension of how the *Altapress Publishing House*, led by the author of this book, functions.

The book consists of two parts. Its first part is about formation of vision and new strategies of media companies. It presents a materially added and re-cast version of the original author section in the recently released manual titled '*Multimedia Journalism*'¹, for Higher School of Economics. I strongly recommend that you read this manual. It will

¹ See: Models of Modern Mass Communication in Media Space of People and Communities // *Multimedia Journalism: Manual for higher schools* / Ed. A.Kachkayeva, S. Shomova; National Research University 'Higher School of Economics'. Moscow: Higher School of Economics Publ. 2017, pp.219 – 248.

help you to better navigate in the professional digital environment. The onset of a new information era is truly revolutionary and requires reassessment and even rejection of the established thinking stereotypes, fundamental change in mass media institutions functioning, and a new approach to journalism. The second part tells how to practically achieve the transformation, how editors and publishers conduct these changes, and why their ideas do not always end in success.

The solutions proposed in my book might be considered controversial by some readers hence they could suggest their position, their attitude towards the future of our profession, and changes that should be undertaken in their own newsrooms. Well, even in that case the book hits the goal. It is important for me to make you feel restless, to induce you to act so that every person can, basing on our experience, change something together with their team. Good luck!

Not a Student Session

Newspaper people quite often plead business and continuous problems to evade talking on their company development strategies. ‘Why thinking about the future if I cannot afford my life today?’, or to make it hilarious, ‘We’re a small newsroom, we should work, no time for dreams’. Quite enough to close the topic. Every day, hundreds of reasons prevent us from changing our life, and you can find more reasons for not changing your editorial routine work. In the end of part one, we agreed you are aware of the need for transformation and are determined now to do your utmost so we do not have to discuss how to fight your doubts and laziness. How to cut down the routine in your office? – that is the question. To do that we, as well as many other companies, use annual **strategic planning sessions**.

That might sound grand within a small staff activity. Say, too much. Nevertheless, I insist that every word in this three-part word combination is vital and meaningful for an editorial office of any size. ‘Session’ means that reflecting on your future requires the right place and takes time, when it is obligatory to ‘unplug’, to disconnect your people from the daily routine and worries. That is why we hold our sessions at non-working hours. And preferably away from your office rooms, for example, in the countryside. One session takes several days, with possible weekly breaks. Like any session, it requires thorough preparation for every participant without exception. The success of the session majorly depends on the preparation quality. ‘Strategy’ indicates the horizon and level of your discussions. The topics should deal with the product perspective, general assessment of the situation, views exchange on the future, structure, principal changes in work management, and discussions on the further

development of your newsroom. ‘Planning’ assumes that, once the event is completed, you have a clear action plan, with terms and the personnel responsible for the result.

Why do we hold sessions once a year at least? Because this world is changing at a high speed. New technologies, market fluctuation, consumer change are factors that make us rethink our place and opportunities in the information media. Each session should be special like an unbeaten track. Your staff should strive to talk and break into flight. To draw up a creative session script means to increase chances for the effective result. Its goal is to inspire and encourage the people. They should look at each other as heroes of the future transformation and should find their own place in the winner team.

Sessions may vary in topics. For instance, when we needed to raise the value of the middle unit in *Altapress* and delegate authority to the young managerial staff, the session topic was coaching. Each unit had to fulfill an initiated project to develop the company strategy. A young professional was responsible for bringing the project to life, while one of the top managers acted as his coach. Presentation, discussion, and assessment of such projects helped the new generation of managers to better understand the general strategy. They became our contributor associates, while we got a number of implemented projects for the strategic development of our publishing house, e.g. ‘Motivation and evaluation of the company managers’, ‘Self-repayment transition for the information group’, ‘Advertising pool setting’, ‘Program for increasing profit of commercial websites’, ‘Standards of project management’, ‘Cultural evolution (new approach to human resource management)’.

One more example is the ‘Festival of Mercenary Ideas’. When *Altapress* faced the need to optimize and bring the company size into line with its new revenue structure, we decided to involve as many people as we could to seek saving reserves. The task of the session was to break corporate mind, quit negative emotions always associated with staff reduction and cost constraints, and show our potential and present new competencies that can allow us, provided the situation is healthy, to be market leaders again.

During the session, the key units presented their most interesting projects that could raise profit or save money in the future. In case the idea demanded an additional budget, its developers had to present a mini business plan. Each project had its ‘opponents’ and ‘advocates’. The former searched for vulnerable points, the latter underlined the strong sides. The jury consisted of the Board of Directors and selected the winners that were given prizes in good money. Most parts of these ideas formed the basis of our great optimization. I suggest you start your changes with such a session. Its goals will be as follows:

- *convey your vision to your key staff;*
- *undertake an upright analysis of the current problems and potential;*
- *involve managers into thinking about changes. This happens when your ideas become the ideas of your team, when they are ready to take responsibility for the change;*
- *outline the general points of transformation of the editorial work, i.e. what structure you need to attain, how the products can be changed, and what steps must be taken for that;*
- *inspire them, ignite, make them fly;*
- *select the headquarters of transformation.*

Here come a few words about inspiration and self-esteem. At one of the sessions, I made up my mind to conduct a blitz-poll. It was divided into two parts: what our vision of the company is, and what company we want to work for. In the first part, in addition to positive points, it was necessary to indicate the obstacles to development, and the way to overcome them. We summarized the answers and got the following results:

‘We stuck, stick and will stick to the right principles of quality journalism, publishing as a business and economic and political independence. We know we are one of the best publishing companies in Russia.

We are sure that we've got an enormous potential developed due to efficient corporate culture.

We trust people who make this company.

We believe we are able to do better.'

What are the current obstacles to development?

- The company 'overgrew' the current management structure, i.e. it is not flexible, poor in response to impact, and bureaucratic.
- Many people complain of time shortage which tells of their inability to work effectively and to lead their team.
- The small size of the market is an obstacle (extra activity costs money).
- No tools for the market study were carried out.
- Quality human resources problem, down-to-earth way of thinking, and the need to control 'bargains'.
- No 'world level standards' key competency; the company is not up to the level though it is able to.
- Economic uncertainty (the analysis lags behind).
- The absence of a tough system of responsibility for the final result.
- Sometimes the team gives a hostile reception to new ideas.

What is to be done? We can

- change the management structure shifting the emphasis to units;
- create a system encouraging initiative and responsibility;
- 'clear the ship from shells' and optimize all costs;
- arm those responsible for decisions with 'analysis tools'.

And here are the answers concerning the company they want to work for. It is a summary but stated from the first person:

'I want to work for *Altapress*.
 I want to work for the company of free and gifted people.
 I want my associates and me to enjoy the work we do.
 I want us to make more money, and want the money not to be an obstacle in life and work.
 I want us to conquer markets in other cities.
 I want to work for the company of ideas and great people.
 I am ready to build such a company.'

Years passed, but still these words written by our team at the session of strategic planning inspire me. The scale of changes you are facing demands similar statements. It is not by chance that *The New York Times* regularly adopts and presents to the public the statements on strategy and journalism they want to have ². I insist you study this document. Here is a short quote from 'Our Path Forward', published in 2015.

'We have more than doubled our digital revenue in the last five years and have amassed a considerable cash reserve. We have moved quickly to transform digital advertising, build our digital audience and subscriber base, and create the most ambitious multimedia report in the world. A strong and united team is collaborating better than ever across news, business and technology and showing why the dominant voice of the print era will be the dominant voice in the mobile era as well.'³ What a collection of sound ambitions!

²_ Our Path Forward. – URL: <http://www.nytco.com/wp-content/uploads/Our-Path-Forward.pdf>, Journalism That Stands Apart. – URL: <https://www.nytimes.com/projects/2020-report/>.

³_ Ibid.

Think of how you can arouse similar ambitions in your editorial staff, how ‘to infect’ your team with the spirit of changes. The pessimist voice is heard once again: ‘Why compare the NYT and my regional newspaper?’ If you still do not know why, go to Belorussia, meet Peter Guzaeyevsky, at his *Ganevichsky chas* (*The Ganevich Hour*) newspaper office, and ask him whether it is worth infecting your team with sound ambitions. What the man and our colleagues from Belorussia managed to do with their newspaper and website will be told further on. Now, we should prepare for the session.

You have a vision you are ready to share with your colleagues. It might be presented in the report-from-the-future genre. Preferably, your audience is plunged into the context in advance. You may offer them to prepare something, to read or discuss particular publications you recommend, analyze the work of a particular multimedia similar to your media house size, and prepare a presentation on trend development of local newsrooms. And again, how to explain they have no chance to avoid changes? How can you make them believe the transformation is inevitable? How to encourage them to step into the right direction? Here, a mirroring method will be an aid, analyzing our products, work management, sales, and competencies related to general trends and rivals.

A Mirror for the Hero

I am offering you the instruments I use. No doubt, it is necessary to prepare a financial analysis of the past years to see the overall dynamics. The quality of the analysis depends on how accurate you are with the recording. Keeping records of each product you release is a plus. For you, there must be nothing new in those figures. They are always on your mind. Or to be more precise, they should be there. Nevertheless, all of those are predictable. Especially for your editorial team trying not to dwell upon financial problems during the year. But it should be a must for your people to learn of their activity objective results. In order to do away with illusions. When you see how low subscriptions and sale revenues of newspapers and ads went you see that you cannot go with the flow anymore. We still compare, in analytical reports, the current condition not only with that of the three last years but also with the most 'fertile' 2008, to make everyone see the revenues we lost, stop asking why we are so modest today, and seek ways to increase revenues and profit.

Secondly, you need the product analysis, from the point of view of the public, content, and advertisement. It is also important to estimate this in comparison with your competitors. I advise starting with the public. To describe the target consumers of your products, you should portray the typical readers and users. They must consist of quite real characters, like Masha, Sasha, Dima, and Glasha. You should describe their life values, age, tell where they study, work and live, know their living standards, what they eat and drink, where they dress, how they rest. In the CNN newsroom, I saw real size figures of such characters cut out of plywood, with the description of their priorities in mass media consumption. This was made for journalists so that their eyes permanently watch the people they write for.

Once the portraits are created, it is appropriate to ask: Who are your major audience - Mashas, Sashas, or Glashas? Why? Because that is the way to distinguish the core audience. And immediately you ask other questions. Which audience is more attractive in terms of increasing prints and users? How about your advertiser? In what direction, to what kind of readers we should move? Then, you make the optimal portrait of your audience - Masha, Fedor, Nastya...

Now, you can compare your audience with the readers of your competitors. How big is the number of readers of this media type? Are they plenty for all of you, or do you need to fight for them? Do your readers treasure the specific properties of your product, or that of your rivals? What are these properties? Does the reader get any practical use of your products? What exactly? How different is your product from that of your competitor? What is the difference? What subgroups your readers can be divided into? How similar or different their interests are? What other reader subgroups your competitors have, or do not have? What are the things your readers might be not happy with? What information they might lack?

Why do you need such a detailed audience analysis for the big changes you are going to develop? Because your goal is to expand, to add to your audience the millennial generation who do not read papers in principal, and get back those who quit reading newspapers and gets information from the Internet and TV. At this stage, it is very important to determine the consumer qualities of each of your products. Upright answers to the following questions will be an aid:

- What qualities do the readers consider to assess the product (3-4 points)?
- What values do you offer to them?
- What do they think about your product?
- What is the difference between your product and that of your rivals?
- What is your list of positive consumer qualities?
- What shortcomings do you see in your product and what your readers cannot get in it; what of their expectations the content does not meet?

To get answers to these questions you might need to select several focus groups, and you can hardly overestimate the importance of the answers received because, in fact, they will be part of the future action plan. Then you can pass to the detailed comparative analysis of the products. You have to compare the edition structure, topics, tastes of the editorial staff, and to understand whether your content matches your readers' expectations. Hence, the following questions emerge:

- What are the structure of your editions and that of your rivals? What are the differences?
- Does the structure and topics of the analyzed products match your own idea about a good edition of the type?
- What appeals to you most of all in your product and your competitors products?
- What do you hate?
- Does the presented content match your specific audience and that of your competitors?
- Due to what materials you can attract more audience?

The presentation form and format matter as well. It would be perfect to define the presentation forms that will distinguish your edition. Analyzing forms and formats allow you to widen the editorial palette. And again, new questions will help you here.

- Which of the presented formats are the most successful?
- What forms does your edition lack?
- What materials arouse a positive emotional response?
- Which publications can be painlessly discarded?
- What values do you offer? How can the readers find out your products are valuable? Do you create value signals/markers?

The quality analysis of the content will inevitably bring you, in this part, the answer to the key question ‘What content do you lack?’ What values you could but do not offer to the readers of your edition type? How can you make it? What visual and content elements can help you offer these values? Are there any useful tips you could borrow from your rivals? How can you re-use those and adapt to your product? This is the way to build the basis for your content transformation plan. Sometimes the analysis may motivate you to change the edition focus. Or, you might desire to create a new application. And even a new product.

A similar approach is used in advertising. You can analyze ad sales basing on the following questions:

- How big is the number of advertisers in the edition of our type?
- Do they appreciate the specific quality of our product and the products of our competitors?
- Do we have service substitutes; how they could satisfy the advertiser?
- How will advertisers benefit from advertising in each of the editions?
- What sub-groups can our advertisers and those of our rivals be divided into?
- How much do the advertising service products differ?
- What qualities the advertisers value in our product (give 3-4 points)?
- What do they think of our product?
- In what way our target audience might be attractive for advertisers of various groups?
- What advertiser groups do we lack? Why do they ignore us?
- What advertisers are already with us? Describe them. How can we keep them and what are their perks with us?
- In what direction should we transform the content to attract new advertisers?
- What advertising forms do we use? What new forms can we use considering the product specifics?
- How big is the advertising potential of our edition? What prevents us from using it in full?

The need to give answers to many questions assumes that they should be prepared by different people. So, you have to distribute tasks in order to prepare to your session efficiently and in time. Journalists may take the audience and content blocks while the ad service staff the ad sales.

As a result you will get a perfect basis to carry out a good SWOT-analysis to determine your inner strong and ill points as well as external opportunities and dangers for your company. To complete the process you have to discuss the work management. The SWOT-analysis preparation is an excellent chance to discuss the company problems together with your team. And even a more catching thing is to prepare the SWOT of your rivals and compare it with your own one.

A Worthy Picture

We enriched your vision with an excellent analysis of the current situation in your company executed by your staff, plus some ideas on how to improve it. Still, what you really need is not cosmetic care but radical surgery. How to involve your team into the transformation process? The strategic planning session will give you a boost to transform, will make clear for everyone that there is no alternative, and then the long process of fulfillment will start. It will be full of thorns and you will be toughly opposed which might result in the exodus of some of your associates who are not keen on the changes at all. But it is too late to retreat. Let me remind you that, at the strategic planning session, you had to select the transformation headquarters including all key managers and staff from potential ‘transformation agents’ and volunteers declaring their eagerness to take part in your digital revolution.

In *Altapress*, working in the new mode was preceded by a six month preparation process. It started with the discussion on methods of working in a new situation, on journalist and editor functions, and stories of the worthy convergence examples. The discussion was organized by the headquarters. And it happened to be stormy.

- If you want me to work more you should pay more.
- What's the use developing online if that doesn't make money?
- We have a good newspaper. If we spend time online the quality of the Svobodny Kurs (Free Course) will decline.

- Let the young staff be engaged in the Internet. I am a pitiful user anyway.
- How can I edit the newspaper while formally none of the journalist obeys me?

Every question, every doubt expressed had to be answered by the headquarters clearly and to the point. Hot discussions (we hold open meetings on a weekly basis) were not a substitution for the written job descriptions and duties, developing software products, and economic calculations. And they turned the staff into our allies, a team sharing your ideas.

All events were summarized in a ‘road map’ where we marked the stages of our movement towards the target. As the process went on, the map was added, the tasks were reformulated, the terms updated, and all corrections recorded. The mission of the joint editorial staff was formulated: **‘To produce up-to-date content for all platforms, with fewer employees making more money than today’**. To dismiss all questions concerning the journalist burden we determine labor-intensiveness of material production. The actual intensity was measured and the optimal one determined for journalists and editors. Calculations allowed estimating the project number of the joint editorial staff. And we found out that journalists’ fears of their purportedly overtime work in the future appeared to be far from reality. During the preparation, we described the production business process of each product. Schemes of interaction between different departments and digital media were carried out. We modeled acute situations that might cause disputes (e.g. priority publication of ‘hot’ topics). Editing standards for each digital medium were revised and formulated anew. Reporters took a specially designed test on edition standards.

Separately but in parallel, the personnel training was held. In our company, Oksana Silantyeva was responsible for this part of work. Editors and reporters studied the basics of multimedia journalism, the work of news aggregators, mobile reporters, media producers, and social network editors. All of them learnt well and passed exams in the new

‘admin’ software designed by our ITs. You can read more about it in the book ‘Journalism and Convergence: Why and How Traditional Mass Media Go Multimedia’⁴.

Planning is the focus of the joint editorial staff work. Digitally, you can distribute tasks quicker and it is handy, since the information entered once can be displayed in various formats. Besides, online planners such as ‘Google. Calendar’, ‘Yandex. Calendar’, wiki software, etc., have been proactively created especially for you. If you allocate time for the purposeful filling in the dates, events, and planned activities you can get a fairly complete picture of what is going on in your region for each of your planning meetings. In addition to your possible transfer into the digital form, you will have to revise the planning structure. It is advisable to moderate online active planning meetings more than once a day, in the morning, before lunch, and in the evening. A weekly active meeting for a newspaper may be planned depending on the interest brought by a particular topic online. It is necessary to have a weekly mid-term planning meeting for the entire info group together with the ad service staff, promoters, and designers, to sum up the results, discuss statistics, identify problems, and monitor strategic development and project activity results. Monthly thematic meetings should be held to discuss important topics along with the digital media. Projects are to be planned and worked out separately.

At the same time, we changed organizer work in the sales room and create package proposals (website + newspaper, website + radio, website + newspaper + radio). Advertising service staff were taught how to sell online and informed on the released products. We also overhauled the budget and shared, among the staff, responsibilities for each product sales.

4_ Silantyeva Oksana. Newspaper and Magazine Holding. How to Turn Traditional Editorial House into the Multimedia One (Altapress Publishing House experience on building an integrated multimedia newsroom)// Journalism and Convergence: Why and How Traditional Mass Media Go Multimedia/ Ed. by A.Kachkayeva. Moscow: 2010, pp. 79-102.

The preparation stage took us half a year. All job instructions were written and business processes regulated. Two departments tried to work in the new test mode, which later resulted in making several adjustments. Journalists were tested on the product standards released by the combined newsroom and on tech basics; the ad staff took exam on the sales. Together we managed to agree on the motivation and to make the work attractive on all digital media. However, practically we failed in making a perfect start. And majorly because of the opposing role played by 'stars' who took our goals declared to create the content production on digital media for an attempt upon their freedom, a younger staff dictatorship, and hence, in their opinion, 'low competence' editors harassing their status-quo. Ultimately, we had to part with some of our colleagues, and not without pity.

Think of Your Happiness and Be Ready to Resist

Transformation management gurus outline three main stages of the staff response to innovation, i.e. unfreezing, changing, and freezing. I would rather recommend you, before stepping into the practice, study literature describing processes that inevitably happen in company staff when they try to radically change something.⁵ In the beginning, people get shocked, reject your proposals, and feel absolutely irritated. And it is not by chance that Kurt Levin, a renowned psychologist, described this stage as ‘unfreezing’. At this stage, innovative ideas encounter the newsroom routine. Like it or not, this is an emergency situation for your staff. And you should take it. You have already gone through the bitterest side of your ideas and many things are quite clear for you, while your colleagues can understand only one thing, their life might be broken down. They will have to study again, to work in a different way, and probably do something else. What for? They were doing quite well.

In theory, you are advised to help your staff get rid of the past, minimize their shock, and look forward to being opposed.

In our case, at the very first meeting, we got an ultimatum from the ‘Society’ department engaged in social and cultural topics. Prove that journalist labor burden will not change, the newspaper merged with the

⁵ See, e.g.: I.Adizes. Managing the Changes. How to effectively manage changes in society, business, and personal life. 3rd Ed., Moscow: Mann, Ivanov, and Ferber. 2016; K.Banker. Developing the Ability to Change. How to help your staff meet changes. Moscow: Mann, Ivanov, and Ferber, 2013; E.Flamholtz, Y. Randle. Strategic Transformation Management. From Theory to Practice. Moscow: Eksmo, 2012.

Internet will not deteriorate, or we shall quit, they stated. To direct the ‘mutiny’ energy into the peaceful waters, we explained that the process of creating a joint media room will be the most transparent, the preparation the most acute, and all questions will be discussed in detail and studied thoroughly. The economists set to estimate the labor-intensiveness. The transformation headquarters announced an open meeting for everyone who wished to attend.

The stage of changing, psychologists claim, begins not pleasantly for the leader as well. It usually starts with dubiety, sometimes wrath, and negotiations, and depression. Before people accept innovations, they worry about themselves and feel danger regarding their future. So here, you need your will, tenacity, and ability to convince. At this stage, we were advised to increase remuneration, preserve the structure, the deadline schedules, and editor positions for the staff that we wanted to work as observers. The faster the editor sailed to the happier future, the sulkier our senior masters got. Oksana Silanteyva had a bad time then; the veterans tried to ignore her trainings arguing that she was no journalist. But the young employees liked plunging into the Internet; they quickly and willingly studied and mastered new business processes. The junction was seen clearer: either we move together, or part.

The boiling point was the experiment when the economic department tried to combine working online and making the newspaper. We established a single fee fund and those who were writing online were paid more. The whole staff was active to join the process of developing a joint newsroom. And at this point, when it was clear they were the losers, the ‘Society’ department announced resignation. Things went even wet. Some reporters burst into tears in my study room confessing they did not wish to quit should that were not for their team leader who had been demoted, though an editor and a wonderful journalist, and who they could never betray. Frankly, it was terribly painful and pitiful to part with colleagues. I still blame myself that I could not find the right arguments and make the ‘star’ stay, and to explain to the reporters what they were actually losing. But anyway, to stop in the middle of the track was similar to death. By that time, the good majority accepted the changes

positively, many people were happy working online; they got used to the new roles and started asserting in that. New results did not hesitate to appear. The website ratings of visiting and views went up, the newspaper was released in a new large format and with a new conception. Sales of the group went up as well.

Finally, it was only by the end of 2015, a year after the transition to the new organizing model started, when the united newsroom was functioning as such. It took time to create standards shaping the staff into a single whole and let the changes enroot in our corporate culture. Some people were still stubbornly working for the newspaper only formally collaborating with the website. That lasted until we burnt the bridges, declared the ‘web first’ principle and officially transferred the whole editorial staff into the Internet group. This did not mean ‘print second’. It just meant the ‘newspaper’ started turning into the ‘local life magazine’. We do not miss a single event or news but initially all of them are presented online. Depending on the actual interests of the audience, most significant issues return, with analytics and additional details, into the newspaper and later on, possible, with some archive selecting, go back to the Internet.

Altapress passed all the essential stages described in the management theory and completed its own project of transfer into the digital space. If you are really determined to transform I recommend you take a similar path. Here are the milestones.

1. **Convince the journalists they have to inevitably conquer the digital space. Form a joint vision.**

It is important to understand how you initiate the changes. You can do that during the strategic planning session, having plugged, beforehand, your editorial staff into the analysis of the current situation in your newsroom. Sometimes, it is helpful to invite ‘an outsider’, a media councilor, or a professional of your rank who obviously made a progress online. As a rule, journalists do not acknowledge ‘prophets in their homeland’, so an insider outlook on your situation might be very useful.

2. **Form a digital innovator team.** Here, you have to mobilize the key personalities without who any change is impossible. Later on, this team will become the basis of the transformation headquarters, including, on par with main leaders and specialists, the potential 'transformation agents', those 'obsessed by the idea' who cannot wait but be mobile, interactive, and online. What happens in the headquarters should be interesting for the staff and be discussed in the editorial office.

3. **Work out a road map to transform the newspaper editorial office into the multimedia one.** This will be a collective creative work of the **transformation headquarters** you formed. The aim of the map is to draw the track you have to stick to in order to gain the final goal - developing a truly multimedia newsroom. Depending on difficulties you might meet, the plan can be changed, the terms altered, and the events substituted. It is the main goal which cannot be changed and, most desirably, the final transition point. And you should never wander in the dark. Make sure that each completed point of the plan is bringing you closer to the final goal.

4. **Propagate your vision of the multimedia and all aspects of the multimedia life.** Please note that if it took you years to understand the future, now you have a very short time to convert journalists, editors, and ad specialists into your faith. So you can hardly do that without an agitation campaign. Remember that the best agitation, in this case, is knowledge, media consumption awareness, and information technology master using. Studying, analyzing of sample cases, and presenting your colleagues' experience will surely help too. We held several discussions, prepared a number of presentations about companies that transferred from paper into multimedia, sent our key staff and leaders to visit the most interesting media houses, and asked their top managers to visit us. Our Scandinavian partners helped us a lot. Taking part in the joint program of Fojo Media Institute (Sweden) and ANRI Agency (Russia) allowed our editors and journalists to assess the scale of transformation and become aware of the fact that there was no choice but develop a multimedia newsroom.

5. **Overcome resistance and create terms to submerge your editorial staff into the multimedia reality.** Draw your attention to every question set by your staff and analyze every claim in detail. Explain that the team will work harder for the set result given in numbers of visits and views; let your team get used to this point. An adequate motivation helps to get used to it. One of the principal terms here is to literally combine the editorial staff in one space. The perfect solution is a large office room with a central front desk where the content people, i.e. on-duty journalists of the news department and editors, social network manager, and the technical editor manage the online release. Near the front desk, editors of thematic departments sit, with the reporters and the design group. In case it is not possible, the separate room mode should meet the new structure demands when you cannot do without the operational content management centre. Information boards can be helpful, where the current statistics is updated, as well as your rivals' sites, and TV channels news. The 'stars' are keen on large forms, so set a goal for them such as creating a long-read and attach a technical editor who will, by the way, show the veterans how to use the new software media. Quality planning meetings, developing and discussing new standards also work as an instrument to submerge your team into the new reality.
6. **Demonstrate the results.** The best way to prove that your moving in the chosen direction makes sense and the 'casualties' of the common cause are not in vain is to demonstrate the first results to your staff. It might be the first long-read created by the 'star' and mentioned above, which gained the record number of views, or a successful interactive session with users, or the first website sales, or just the statistics growth. Any kind of success, even the slightest one is apt to encourage, is a source of inspiration for the editors, so never forget to present the first achievements to the staff. Journalists and the ad staff should believe the set goal can be achieved, everybody can master working on the website, and that it is great, after all.
7. **Consolidate your success and go deeper into changes.** By the time your online freshmen have lost their enthusiasm and euphoria, the success should be fixed and changes be continued. That means the minimum requirement

for working on the website should be mastered by all, while you have to prepare the next stage to upgrade the newsroom. You ought to think over the intermediate assessment of results and fostering the activists. That's what we did. The first changes in the newspaper and web site were followed by deeper reformation. The newspaper changed its format to Berliner and focused on the more solvent audience. The website received an adaptive design and started opening service sections such as real estate, auto, playbill, health, etc. The ads service gained managers selling online. The newspaper and website went on taking part and win in competitions, e.g. 'Siberia, the Territory of Hope', 'Top ten Russian Newspapers', 'The Golden Gong', 'Economic Renaissance in Russia'. The professional recognition served as a good incentive for the staff. Only few doubted that the chosen path was correct.

8. **Striking root in the corporate culture.** Despite all our efforts and the results we got, some of the employees preferred, for quite a long time, working only for one of the products. They did so until we, as I have told above, made a voluntary decision to transfer the editorial staff, including graphic designers, into the Internet group which was actually an information group. Thus, we started working in a large online medium which offered, on a weekly basis, a selected content in a print version entitled the *Svobodny Kurs (Free Course)*. Some of the newspaper editors worked as a website editor-on-duty. The service unit journalists wrote analytical articles for the newspaper. Designers prepared info-graphics for both products. And the standards that together with the editorial policy documents of the updated *Svobodny Kurs* were developed for the website contributed to transformation enrooting.

A Daily Newspaper Released Six Times a Day

For the inveterate newspaper people who still cannot understand the difference between online and the paper publication I put it very simply. Imagine you have a daily newspaper and you should release it, for a start, three times a day, in the morning, afternoon, and at night, and further on, six times per day. Only then I can see that my interlocutors start catching the idea of what actually is in store for them. And finally, they can put the right questions: how to repack the content they have, how to use civil journalism, what content the readers need in the morning and after dinner. The online standards of work became one of the drivers of our growth. They were created to pursue the main goal, the quality and technology of journalistic work. Let me show you an extract from the introduction part.

‘... **Our goal** is to strive to a **content and meanings factory**. We have to produce, at this factory of meanings, the content of various types for various audiences. We can create all types of content, from hotlines to deep analytics.

We have three types of content. The first is **general news**. The second is a **deeply developed content** (with the analysis and commentaries) which used to be the newspaper monopoly. Our goal is to produce it online, in the **web first** regime. The third is the so-called **explanatory journalism**. Here, we answer the questions that are on the people's mind. For example, if a new real estate tax is being introduced we have to explain to the reader what this means, who are involved and how much it will cost.

Our Peculiarities

We know how to distinguish and highlight, from endless white noise, the useful topics and to think them over, adding, repacking, and, what is most important, ranking them. We are an edition which gives you what you really must know. We assemble the puzzle of the day from the most important news.

We are both, aggregator and generate of the content. Therefore, on the one hand, we present the daily picture as a whole correctly referring to all sources, and on the other hand, we produce our unique content that allows us to overtake rivals. We are a platform where an outsider and our own material co-exist; the vital thing is to assemble these into an adequate news life picture. Why do we need aggregation? When you know how to form a daily picture, to comprehend and present it correctly, and are not afraid of writing backgrounds, the user does not quit, he/she finds everything with you. Our site has to become a news aggregator forming the news into plots (to be continued and explained). The reader will comfortably navigate in the news flow due to our editing filter (not important / important) and will be pleased with us. The idea is that the reader should not spend hours trying to gain an understanding in the endless news – we are briefing it and making it clear.

We do not need to explain why we generate the content. **The unique content is our main competitive advantage.**

We are comfy. The text should be pleasant and interesting for reading, and it will most probably become interesting for someone else. That is why we should not make the reader crawling through the thicket of 'raw' texts. **Thinking actively and multimedially,** we should create intelligible quality material.

We explain. Many people think that it is sufficient to inform the readers and they will find everything they need. Hence, it is important to answer, within the text, the main questions the readers may have.

We are measurable. The indicator of our effectiveness is the number of visitors recorded by counters. So, we work for the visiting and, accordingly, strive to get more users and viewers by means of our texts. Should our news collected less than one hundred views the author must have wasted his working time.

We can get readers not only through the news feed on the main page. They also come to us rather actively from **search engines, news aggregators, social networks, messengers**, etc. All these are sources for our audience growth. ‘

I believe many of you are familiar to similar texts from the book of newspaper styles. Or, you may have composed something like that. But do you have any standards for working online? Our standards describe planning, working with news aggregators and social network, tell us how to write a good news text, improve the style, and provide it with ‘body kits’, i.e. references and clickable headlines. We have daily schedule standards indicating the topics that better fit particular hours. There are specific rules for the staff on duty during the night/morning hours and on weekends. And the main point, we agreed on with Oleg Kopylov who initiated and created these texts, was that the written standards should not be forgotten, they should be permanently updated, discussed, and added at least once a quarter. Wait and see what will come of it.

In fact, we have the main news ahead which was the reason I set up writing this book. It is the transformation you are setting up now, from this moment and forever. In other words, you will have to **continuously change**. The world is moving ahead too fast and the media analysts have already identified new trends.

The **web first** conception is being replaced by the **mobile first** when all the editorial work must be reconstructed for mobile platforms. Last year, Google launched a project to accelerate the traffic for mobile friendly resources. It is clear that the fight for distribution will be crucial for online publishers while the promotion will become an exclusively editorial competence. Today, it is more important to create a reliable news filter with relevant verified information explaining the facts than just to plunge users into the news flow. Very soon, video will obviously become

a more consumable digital resource. Information presented as a game makes us create unusual genres. Audience managing opportunities based on the specific user behavior analysis suggest rather interesting perspective...

That is why, in *Altapress*, we are going to rethink many points, make corrections, and, by all means, implement something. And what about you?

Глоссарий

Перечень профессиональных терминов, понятий и выражений, которые использованы автором в данном тексте и наверняка пригодятся заинтересованным читателям при самостоятельном погружении в мир мультимедийной журналистики.

Админка — так называемая панель администратора, или система управления контентом сайта, CMS (*Content Management System*). «Обратная сторона» сайта, программная среда, находясь в которой вы можете совместно создавать, редактировать и выставлять материалы, модерировать комментарии, обновлять содержание страниц. Ее функционал и удобство пользования являются для современной редакции ключевыми факторами.

Агрегатор контента — сервис, который собирает информацию из разных новостных каналов в один источник. Программы агрегаторов автоматически просматривают сайты по определенным темам и группируют их по заданным параметрам. Крупнейшими новостными агрегаторами в России являются сервисы, созданные поисковыми системами и платформами: «Яндекс. Новости», «Гугл. Новости», Mail.ru. С сервисами редакторам лучше дружить, поскольку размещенные в них ваши оригинальные новости являются значимыми источниками трафика.

База данных — совокупность данных, которые организуются программными методами в соответствии с определенной концепцией и представляют интерес для пользователей. Базы данных для издателей — это «вечнозеленый контент», актуальность которого легко поддерживать, обновляя информацию. Они могут служить редакции основой для создания разнообразных сервисов.

Берлинер — формат газеты размером 470 на 315 мм, промежуточный между А2 и А3. Используется известными газетами *Le Monde* (Франция), *La Stampa*

(Италия), *The Guardian* (Великобритания) и другими, в том числе газетой «Свободный курс».

Бизнес-модель — это способ адекватного схематичного представления ключевых элементов и бизнес-процессов дела, раскрывающий механизм получения прибыли. Информационная революция сломала действующую веками бизнес-модель традиционных СМИ, когда они владели монополией на производство и распространение информации, а их способность привлекать массовую аудиторию интересовала рекламодателей. Весомый печатный рубль превратился в интернет-копейки. В этой книге мы попытались описать возможный путь перехода традиционных массмедиа к новой бизнес-модели.

Брендбук газеты и сайта — документ, детально описывающий медиапродукт, его миссию, концепцию, основные атрибуты, позиционирование, целевые аудитории и сообщества. В нем отражаются базовые подходы к оформлению и содержанию, уникальность продукта, структура издания, графическая модель, размещение рекламы. Брендбук определяет форматы и стили, содержит стандарты создания и оформления материалов, отдельных страниц, тематических разделов.

Вики (англ. *wiki*) — веб-страница или сайт, структуру или (и) содержимое которого пользователи могут самостоятельно редактировать с помощью инструментов, предоставляемых самим ресурсом. Впервые этот термин был использован в 1995 году Уордом Каннингемом для разработки первой подобной системы *WikiWikiWeb* Портлендского хранилища образцов программного кода. Само название он заимствовал из гавайского языка, что означает «быстрый». На базе этой технологии построена, в частности, «Википедия».

Веб фёст (англ. *web first*) — принцип построения мультимедийной редакции, когда приоритет публикации новостей и рассказа о событиях отдается интернет-сайту как самому оперативному носителю. Вопреки позиции некоторых адептов этого принципа, мы не считаем, что «принт» в данной концепции должен быть «секонд». У газеты здесь своя уникальная роль — поставщика эксклюзивного содержания. Ее суть как ориентира для читателя во все усложняющейся жизни, как поставщика самого серьезного аналитического материала и больших, хорошо написанных историй как важного элемента нашей культуры не меняется. В последнее время, по мнению медиааналитиков, на смену концепции «веб фёст» приходит

концепция «*мобайл фэст*», ориентированная на потребление информации в первую очередь с мобильных устройств.

Видение — в менеджменте это зафиксированное понимание будущего организации и пути, который для достижения этого будущего вам предстоит пройти. Важно, чтобы видение лидера коллектива разделяла его команда.

Глокальные новости — новости, соединяющие глобальные события с локальными, связывающие события мирового порядка с местной повесткой дня. Здесь важно найти фокус, который позволит местному читателю осознать, чем важно данное событие лично для него, как оно может отразиться на его жизни, жизни родных и близких. Этот оксюморон был введен в языковую практику филологом Михаилом Эпштейном.

Документы редакционной политики — пакет документов, определяющий основные параметры выпускаемого медиапродукта, требования к организации работ по его выпуску, компетенции, мотивацию и ответственность сотрудников. Как правило, включает в себя описание концепции продукта, его *брендбук*, основные принципы, на которых строится редакционная политика, описание системы продаж и размещения рекламы, требования к организации производства продукта, зоны ответственности редакционного персонала и службы продаж.

Дорожная карта изменений в редакции — пошаговое наглядное представление плана стратегического развития редакции с описанием точек, которые будут свидетельствовать о достижении намеченных целей, указанием ответственных за конкретные проекты и сроков их исполнения. В отличие от простого плана, промежуточные пункты на карте могут добавляться и сокращаться, а сроки корректироваться с учетом реально достигнутых результатов на определенный момент времени, но конечная цель и срок ее достижения остаются неизменными.

Интерактивный — диалоговый, основанный на взаимодействии. У традиционных современных редакций есть общая беда: они не умеют взаимодействовать со своей аудиторией. Принять звонки — да, провести конкурс — пожалуйста, а вот совершить «взаимное действие», вовлечь пользователей в процесс создания новостей — не так просто. Новая эра медиакоммуникаций выдвигает принцип взаимодействия с аудиторией на первый план.

Индивидуальные медиа — информационное поле, которое современный человек способен сформировать вокруг себя сам. Иногда такие поля называют «информационными пузырями». Перехват управления и настройки

инфопотока от редакций пользователями, поисковыми и социальными сетями приводит к критическому изменению медиапотребления. Власть в нашей индустрии переходит к платформам и пользователям.

Интернет-сервис — услуги для пользователей, создаваемые программными методами в интернете. Традиционные СМИ, как правило, недооценивают роль сервисов, которые они в состоянии создать для своей аудитории в интернете. Это могут быть всевозможные справочники, доски объявлений, интерактивные афиши, виртуальные галереи, всевозможные гиды и скидки. Сервисы привлекают трафик и увеличивают полезные свойства редакционных сайтов.

Клипное мышление (англ. *clip*: «сокращать, урезать») — это восприятие информации в усеченном виде: коротких сюжетов, ярких картинок, образов. Такое мышление носит фрагментарный характер. Человек, как говорят психологи, начинает воспринимать мир как калейдоскоп разрозненных фактов и образов, у него появляется потребность все время получать новые порции информации, не очень вдаваясь в ее суть.

Концепция информационного взаимодействия с местным сообществом — наша концепция развития региональных и местных СМИ, когда редакция превращается в один из центров коммуникаций местного сообщества, выступает медиатором общественно значимых дискуссий, становится ключевым каналом получения актуальной и полезной информации о жизни в регионе.

Карточки — формат интернет-материала с кратким объяснением сути события или явления. Впервые в русскоязычной Сети введен в обиход «Медузой».

Коучинг — метод обучения и тренинга, когда тренер не подсказывает прямую решения задач, а задает вопросы, позволяющие обучаемому самому принять правильное решение. Коучинг направлен на достижение конкретных целей и саморазвитие личности. Как обучающий метод все чаще используется в журналистике.

Лонгрид — большой мультимедийный материал, созданный для длительного чтения. Существуют доступные специальные программы верстки таких материалов. В России для создания лонгридов чаще всего используют конструктор сайтов *Tilda Publishing*.

Матрицы стратегического планирования — в бизнесе для маркетингового анализа широко применяются матричные методы. Мы советуем изучить и использовать в своей практике эти методы коллегам. Наиболее часто

используемые из них: анализ сильных, слабых сторон продукта (компании), угроз и возможностей (SWOT-анализ); анализ темпов роста и доли рынка (бостонская матрица); анализ сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности бизнеса (матрица *GE/McKinsey*); анализ жизненного цикла и относительного положения на рынке (матрица *ADL*); анализ стратегии по отношению к рынкам и продуктам (матрица Ансофа).

Медиадом — информационное предприятие, которое генерирует уникальный контент и распространяет его в виде разных продуктов посредством всевозможных носителей с учетом изменения характера медиапотребления. Медиадом создает точки входа в коммуникации и площадки для выражения мнений людей и сообществ. Он объединяет известные аудитории бренды, но включает в сферу своего влияния аудиторию, которая не является потребителем традиционных СМИ.

Мультиканальные медиа — метаСМИ, интернет-издания без собственного сайта, работают на глобальных платформах, где проводит свое время аудитория. Их стратегия — публиковать свой контент непосредственно в социальных сетях наиболее релевантным для каждой платформы способом. Примером такой компании в России является «Тайгермилк». Она «сосредоточена на простых повседневных увлечениях и хобби людей». Сюда коллеги относят фитнес, еду и напитки, здоровье, дом, красоту, развлечения. Монетизация в основном происходит за счет нативной рекламы.

Модели цифровой подписки — издатели во всем мире начали активно внедрять различные модели подписки на сайты. Так, модель «*фримium*» (англ. *freemium* образовано из двух слов: *free* — «свободный» и *premium* — «премиальный») предполагает бесплатное использование ограниченного функционала и платное — полного. Модель «*метред*» (англ. *metered* — «дозированный») предусматривает бесплатное чтение в течение месяца определенного количества материалов на сайте, после чего вам предлагается за контент платить. Модель «*экстра*» (англ. *extra* — «дополнительный») предполагает плату за дополнительное содержание или сервисы, какими могут быть подробности, досье, клуб желающих похудеть и т. п.

Монетизация — в нашем случае процесс конвертации производства контента в денежные доходы.

Мультимедиа — современная информационная технология, которая позволяет объединить при создании контента текст, звук, видеоизображение, графическое изображение и анимацию.

Медиадирижер, медиапродюсер — специалист в ньюс-руме, который понимает и знает весь технический арсенал редакции и может представить подачу любого материала в качестве мультимедийного продукта. При этом такой человек не обязательно должен владеть всеми приемами в совершенстве, но он обязан о них знать и предлагать к применению в каждом конкретном случае.

Нативная реклама (англ. *native*) — дословно «естественная реклама», то есть такая реклама, которая практически неотличима от редакционного контента, не ассоциируется у аудитории с рекламой и воспринимается как полезная информация.

Объяснительная журналистика (англ. *explanatory journalism*) — жанр или формат материала, рассказывающего о сути события или явления популярным, доступным языком. Рой Питер Кларк из института журналистики Пойнтера так определяет основные атрибуты «объясняющей журналистики»: отсутствие лишней и неважной информации в текстах; за один раз рассказывается одна сложная история; перевод терминов на понятный обывателю язык; использование аналогий и сравнений; простые предложения; цифры и другие данные; больше визуализации; списки фактов, хронология событий.

Открытый виртуальный ньюс-рум — концепция редакционной работы, где пользователи наряду с профессиональными журналистами рассматриваются как производители контента. Редакция в данном случае выступает медиатором и социальным лидером, ее задача — дать импульс к взаимодействию и наилучшим образом организовать процесс.

Пакетные продажи — в нашем случае это продажа рекламы на нескольких носителях в разных видах. Только не с целью продать «залежалый товар», как это иногда бывает в розничной торговле, а с целью добиться максимальной эффективности для рекламодателя.

Пейволл (англ. *paywall*) — совокупность технологий, которая позволяет осуществить платный доступ к контенту. Дополнительно см. статью «*Модели платной подписки*».

Пользовательский контент — содержание, которое генерируют на вашем сайте пользователи. Издателям крайне важно, чтобы «читатели» превращались в «писателей», чтобы аудитория взаимодействовала с редакцией онлайн. Ваша аудитория может помочь расширить тему, уточнить ее, сообщить подробности, провести экспертную оценку, уточнить смыслы.

Помимо всего прочего, это еще и бесплатный оригинальный контент, даже если пользователь просто через ваш сайт подаст объявление.

SEO (англ. *SEO — Search Engine Optimization*) — поисковая оптимизация, позволяющая сделать сайт, страницу, публикацию релевантной запросу поисковых систем. Работы по поисковому продвижению включают в себя: анализ алгоритмов ранжирования поисковых систем; анализ поисковых запросов; составление списка продвигаемых запросов (семантического ядра); внутреннюю оптимизацию сайтов; внешнюю оптимизацию — работу по увеличению цитируемости сайта и числу его упоминаний в Сети; анализ поведения пользователей на сайте и на страницах результатов выдачи с целью улучшения поведенческих факторов. Нередко редакции используют услуги наемных SEO-оптимизаторов, однако я считаю, что лучшей оптимизацией для новостного сайта является правильная работа с поисковыми запросами самих журналистов.

СММ (англ. *SMM — Social Media Marketing*) — в нашем случае продвижение редакционного контента в социальных сетях. Как показывает практика, лучше с этой работой справляется специально подготовленный журналист, который хорошо понимает, как устроены социальные сети. В последнее время социальные сети стараются оставить пользователя у себя, поэтому предлагают СМИ печатать полностью материал на своей странице (например, *Facebook Instant Articles*). Это, конечно, снижает трафик на ваш сайт, зато укрепляет лояльность пользователя к вашему бренду. Игнорировать социальные сети в наступающую эру платформ представляется нам по меньшей мере нелогичным.

Сторителлинг (англ. *Storytelling*) — умение рассказывать истории. В нашем случае это умение создавать интересные мультимедийные журналистские произведения, которые выходят за границу текста за счет дополнительных иллюстративных эффектов.

Таргетинг (англ. *target — «цель»*) — выделение из всей совокупной аудитории целевых групп, которым могут быть потенциально интересны определенные материалы или реклама. Уникальную возможность таргетинга предоставляют поисковые сети, поскольку к ним обращаются пользователи со сформулированными потребностями. Пример такого таргетинга — «Яндекс. Директ». В издательскую практику сегодня активно внедряется так называемая программатик-реклама — система технологий покупки и продажи рекламы, основанная на алгоритмах анализа данных о потребителях.

Упаковка контента — финальная часть производственного цикла превращения собранной информации в различные материалы по одной теме, но предназначенные для публикации на нескольких платформах и носителях с целью наиболее адекватного представления информации в Сети, в эфире, в печати.

Фабрика производства контента — принципиально новый метод редакционной работы, когда сбор и обработка одной и той же информации ведутся сразу для нескольких медиапродуктов. Контент отделяется от носителя, отраслевые отделы — от редакторов изданий. Метод требует четкого планирования и хорошо прописанных продуктовых стандартов.

Юзабилити (англ. *usability*) — в нашем случае удобство пользования медиапродуктом: интерфейсом сайта, газетой, видео- и аудиоконтентом, а также набор методов, позволяющих его создать для пользователя.

Библиографический список

- Адизес, И.** Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни [Текст] / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. — 3-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фабер, 2016. — 316 с.
- Адизес, И.** Управление жизненным циклом корпораций [Текст] / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. — 2-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фабер, 2015. — 512 с.
- Айрис, А., Бюген, Ж.** Управление медиакомпаниями: реализация творческого потенциала [Текст] / Аннет Айрис, Жак Бюген / Пер. с англ. Ю. А. Константинова, Д. И. Эркенова. — М.: Издательский дом «Университетская книга»: АНО «ШКИМБ», 2010. — 560 с.
- Амзин, А. А.** Новостная интернет-журналистика [Текст] : Учебное пособие для студентов вузов / А. А. Амзин. — М.: Аспект Пресс, 2011. — 142 с.
- Бакулев, Г. П.** Массовая коммуникация: западные теории и концепции [Текст]: учебное пособие для студентов вузов. — 3-е изд., перераб. и доп. / Г. П. Бакулев. — М.: Аспект Пресс, 2016. — 192 с.
- Бард, А., Зодерквист, Я.** Нетократия: новая правящая элита и жизнь после капитализма [Текст] / Александр Бард, Ян Зодерквист / Пер. с англ. под ред. Г. Ивашевской. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. — 252 с.
- Банкер, К.** Развиваем способность к изменениям. Как помочь вашим сотрудникам принять перемены [Текст] / Пер. с англ. М. Финогенова. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 112 с.
- Бауман, З.** Текучая современность [Текст] / Пер. с англ. под ред. Ю. В. Асочакова. — СПб.: Питер, 2008. — 240 с.
- Белл, Д.** Грядущее постиндустриальное общество: опыт социального прогнозирования [Текст] / Пер. с англ., под ред. В. Л. Иноземцева. — М.: Academia, 1999. — 956 с.

- Березин, В. М.** Сущность и реальность массовой коммуникации: монография [Текст]. — М.: Изд-во РУДН, 2002. — 183 с.
- Брабадер, Л., Ини, А.** Думай в других форматах [Текст] / Люк де Брабадер, Алан Ини / Пер. с англ. О. Байкаловой. — М.: Издательство «Э», 2016. — 384 с.
- Бодрийяр, Ж.** Реквием по массмедиа [Текст] / Пер. с фр. М. М. Федоровой // Поэтика и политика. Альманах Российско-французского центра социологии и философии Института социологии Российской академии наук. — М.: Институт экспериментальной социологии, СПб.: Алетейя, 1999. — С. 193–226.
- Валлерстайн, И.** Конец знакомого мира: социология XXI века [Текст] / Иммануэль Валлерстайн / Пер. с англ. под ред. В. Л. Иноземцева. — М.: Логос, 2003. — 368 с.
- Ван Маурик, Д.** Эффективный стратег [Текст] / Джон ван Маурик / Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 208 с.
- Вартанова, Е. Л.** Постсоветские трансформации российских СМИ и журналистики [Серия: Академические монографии] / — М.: МедиаМир, 2013. — 280 с.
- Вартанова, Е. Л.** Концепция модернизации и СМИ [Текст] // СМИ в меняющейся России: коллективная монография / Под ред. Е. Л. Вартановой. — М.: Аспект Пресс, 2009. — С. 22–37.
- Вартанова, Е.** Теория СМИ: актуальные вопросы [Текст]. — М.: МедиаМир, 2009. — 488 с.
- Вырковский, А. В., Макеенко, М. И.** Региональное телевидение России на пороге цифровой эпохи [Серия: Академические монографии]. — М.: МедиаМир, 2014. — 144 с.
- Гуревич, С.** Апокалипсис отменяется [Текст] // Журналистика и медиарынок. — 2011. — № 1. — С. 22–24.
- Гуревич, С. М.** Экономика отечественных СМИ: учеб. пособие для вузов [Текст] / С. М. Гуревич. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Аспект Пресс, 2004. — 288 с.
- Гэд, Т.** 4Д Брэинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики [Текст] / Томас Гэд / Пер. с англ. — Изд. 2-е, испр. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2003. — 228 с.
- Дафт, Р.** Менеджмент. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — СПб.: Питер, 2009. — 800 с.
- Дзялошинский, И. М.** Журналистика соучастия: как сделать СМИ полезными людям [Текст]. — М.: Престиж, 2006. — 104 с.
- Дзялошинский, И.** Российские СМИ: перспективы трансформации [Текст] // 9+. Новая концепция для местных массмедиа: 9 ответов на вопрос о том,

- как наладить коммуникации в вашем сообществе / Под ред. В. Юкечева. — Новосибирск: ИРП Сибирь, 2010. — С. 19–69.
- Дзялошинский, И. М.** Медиапространство России: коммуникационные стратегии социальных институтов. Монография / И. М. Дзялошинский. — М.: Издательство АПК и ППРО, 2013. — 479 с.
- Дзялошинский, И. М.** Современное медиапространство России: учебное пособие для студентов вузов / И. М. Дзялошинский. — М.: Аспект Пресс, 2015 — 312 с.
- Засурский, Я. Н.** К мобильному обществу: утопии и реальность [Текст]. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 2009. — 304 с.
- Землянова, Л. М.** Гуманитарная миссия современной глобализирующей коммуникативистики [Текст]. — М.: Изд-во МГУ, 2010. — 272 с.
- Землянова, Л. М.** Коммуникативистика и средства информации: англо-русский толковый словарь концепций и терминов [Текст] / Л. М. Землянова. — М.: Изд-во МГУ, 2004. — 416 с.
- Иваницкий, В. Л.** Основы бизнес-моделирования СМИ: учеб. пособие для студентов вузов [Текст] / В. Л. Иваницкий. — М., Аспект Пресс, 2010. — 254 с.
- Иваницкий, В. Л.** Практические методы достижения экономической стабильности независимых СМИ [Текст]. — М.: Пульс, 2000. — 48 с.
- Иваницкий, В. Л.** Регулярный менеджмент на предприятиях массмедиа: к вопросу о содержании термина [Текст] // Вестн. Моск. ун-та. Серия 10. Журналистика. — 2010. — № 1. — С. 75–89.
- Издания для целевых аудиторий [Текст] // Формируя будущее газет: анализ стратегических тенденций и возможностей газетной отрасли. Том 9. Доклад № 1 / Ред. Л. МакБрайд / Пер. с англ. — М.: ГИПП, 2010. — 90 с.
- Ильин, И., Аржанова, Я.** 10 трендов в развитии медиа. Ключевые тезисы European Newspaper Congress — 2017 [Электронный ресурс] // NeoHR. — 2017. — URL: <http://neohr.ru/10-trendov-v-razvitii-media> (дата обращения: 19.10.2017).
- Иноземцев, В. Л.** Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы: учеб. пособие для студентов вузов [Текст]. — М.: Логос, 2000. — 304 с.
- Интернет-СМИ: теория и практика: учебное пособие для студентов вузов / Под ред. М. М. Лукиной. — М.: Аспект Пресс, 2011. — 348 с.
- Информационная эпоха: новые вызовы человеку и обществу: сборник научных работ [Текст] / Инст-т философии РАН / Отв. ред. И. Ю. Алексеева, А. Ю. Сидоров. — М.: ООО «Широкий взгляд», 2008. — 204 с.

- Какие медиа — такое и общество / Под ред. В. Юкечева. — Новосибирск: ИРП-Сибирь, 2013. — 270 с.
- Как новые медиа изменили журналистику. 2012–2016 / А. Амзин, А. Галустян, В. Гатов, М. Кастельс, Д. Кульчицкая, Н. Лосева, М. Паркс, С. Паранько, О. Силантьева, Б. ван дер Хаак / Под науч. ред. С. Балмаевой и М. Лукиной. — Екатеринбург: Гуманитарный университет, 2016. — 304 с.
- Камрасс, Р., Фарнкомб, М.** Алхимия корпорации. Как реформировать структуру бизнеса в соответствии с реалиями завтрашнего дня [Текст] / Роджер Камрасс, Мартин Фарнкомб / Пер. с англ. — М.: ИД «Секрет фирмы», 2005. — 256 с.
- Кастельс, М.** Галактика Интернет: размышления об Интернете, бизнесе, обществе [Текст]. — Екатеринбург: У-Фактория, 2004. — 328 с.
- Кастельс, М.** Медиабизнес, медиаконвергенция и конвергенция в журналистике [Текст] // Медиаконвергенция и мультимедийная журналистика: материалы к обучающим семинарам / Сост. С. Балмаева. — Екатеринбург: Изд-во Гуманитарного университета, 2010. — С. 7–16.
- Касютин, В.** Живая газета [Текст]. — М.: Издательство Союза журналистов России, 2013. — 336 с.
- Кирия, И.** Мультимедиа и новые принципы новостей [Текст] // Журналистика и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные / Под ред. А. Г. Качкаевой. — М.: Фокус-медиа, 2010. — С. 30–61.
- Кирия, И. В.** Социальная традиция российской модели коммуникаций [Текст] // Вестн. Моск. ун-та. Серия 10. Журналистика. — 2010. — № 1. — С. 51–74.
- Киришин, Б.** «ЧР»: формула свободы [Текст]. — Челябинск: Челябинский Дом печати, 2004. — 256 с.
- Корконосенко, С. Г.** Теория журналистики. Моделирование и применение [Текст]. — М.: Логос, 2010. — 248 с.
- Кристенсен, Клейтон М.** Дилемма инноватора [Текст] / Клейтон М. Кристенсен / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 239 с.
- Кунде, Й.** Уникальность теперь... или никогда [Текст] / Йеспер Кунде / Пер. с англ. В. Мишучкова. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. — 349 с.
- Купер, М.** Медиареволюция: средства журналистского производства захвачены обычными людьми [Текст] // Медиаконвергенция и мультимедийная журналистика: материалы к обучающим семинарам / С. Балмаева. — Екатеринбург: Изд-во Гуманитарного университета, Кабинетный ученый, 2011. — С. 24–31.

- Лозовский, Б. Н.** Журналистика: профессиональные стандарты [Текст]. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2007. — 93 с.
- Макеенко, М. И.** Тенденции развития корпоративного управления в ведущих медиакомпаниях России [Текст] // Вестн. Моск. ун-та. Серия 10. Журналистика. — 2009. — № 1. — С. 54–67.
- МакМейн, Э., Барнард, Р., Кутаджар, Д.** Привлечение молодых читателей [Текст] // Формируя будущее газет: анализ стратегических тенденций и возможностей газетной отрасли / Пер. с англ. — М.: ГИПП, 2008. — С. 19–31.
- МакКуэйл, Д.** Журналистика и общество: учебник для журналистов / Дэнис МакКуэйл / Пер. с англ. М. Ю. Полевой. — М.: МедиаМир; Факультет журналистики МГУ им. М. В. Ломоносова, 2013. — 368 с.
- Мансурова, В. Д.** «Медийный» человек российской провинции: динамика социального взаимодействия [Текст]: монография / В. Д. Мансурова. — Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2011. — 207 с.
- Мансурова, В. Д.** Психология журналистского творчества. От замысла — к воплощению [Текст]: учебное пособие. — Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2010. — 111 с.
- Матошина, М.** Дэвид Брюер о революции в медиа, или Как сделать больше меньшими средствами [Электронный ресурс]. — 2017. — URL: <http://www.sostav.ua/news/2009/11/30/10/27240/> (дата обращения: 28.12.2017).
- Местная газета — инициатор общественного диалога [Текст] / Под ред. В. Юкечева. — Новосибирск: ИРП-Сибирь, 2009. — 180 с.
- Медиастратегии [Электронный ресурс] // Мы и Жо. Media and Journalism. — 2017. — URL: <https://themedia.center/category/rubrikator/dengi-upravlenie/mediastategii/> (дата обращения: 28.12.2017).
- Мирошниченко, А.** Когда умрут газеты [Текст]. — М.: Книжный мир, 2011. — 224 с.
- Мультимедийная журналистика [Текст]: учебник для вузов / Под общ. ред. А. Г. Качкаевой и С. А. Шомовой; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. — 413 с.
- Новая жизнь «старых» газет: 6 задач на пути к успеху на малом медиарынке [Текст] / Под ред. В. Юкечева. — Новосибирск: ИРП-Сибирь, 2008. — 198 с.
- Никитинский, Л. В.** Апология журналистики (в завтрашний номер: о правде и лжи) [Текст]. — М.: Мысль, 2017. — 239 с.
- Овчинников, В. А.** Организация системы управления качеством творческих процессов в региональной мультимедийной компании [Текст] // Известия Алт. ун-та. Серия: Филология и искусствоведение. — 2011. — № 2/1 (70). — С. 148–152.
- Определяя новый курс для газетной индустрии [Текст] // Формируя будущее

- газет: анализ стратегических тенденций и возможностей газетной отрасли. Том 9. Доклад № 3 / Ред. Л. МакБрайд / Пер. с англ. — М.: ГИПП, 2010. — 110 с.
- Основы медиабизнеса: учебное пособие [Текст] / Под ред. Е. Л. Вартановой. — М.: Аспект Пресс, 2009. — 360 с.
- Остервальдер, А., Пинье, И.** Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и инноватора / Александр Остервальдер, Ив Пенье / Пер. с англ. — М.: Альпина Пабlishер, 2011. — 288 с.
- Портер, Е. М.** Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / Майкл Е. Портер / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
- Пургин, Ю. П.** Медиадом. Развитие концепции взаимодействия с местным сообществом [Текст] // Вестн. Моск. ун-та. Серия 10. Журналистика. — 2013. — № 1. — С. 29–39.
- Пургин, Ю. П.** Роль и место региональной информации в условиях развития информационного рынка [Текст] // Журналист. Социальные коммуникации. — 2012. — № 4. — С. 25–43.
- Пургин, Ю.** Свободным курсом [Текст] // Мир перемен. — 2015. — № 4. — С. 147–158.
- Пургин, Ю. П.** Адаптация печатных СМИ к процессу смены модели массовых коммуникаций [Текст] // Вестник НГУ. Серия: история, филология. Т. 14, вып. 6: Журналистика — 2015. — С. 74–81.
- Пургин, Ю. П.** Сетевая революция: вызовы традиционным СМИ [Текст] // Известия Алтайского государственного университета. — № 2/1 (82). — 2014. — С. 170–184.
- Пургин, Ю. П.** Концептуальные особенности становления и развития издательского дома «Алтапресс» [Текст] // Вестник ВГУ. Серия: филология, журналистика. — № 1. — 2013. — С. 192–195.
- Пургин, Ю. П.** Роль и место региональной информации в условиях развития информационного рынка [Текст] // Журналист. Социальные коммуникации. — № 4. — 2012. — С. 25–43.
- Пургин, Ю.** Формирование аудитории медиахолдинга: реализация социальной миссии компании [Текст] // Акценты. Новое в массовой коммуникации. Вып. 7–8 (102–103). — 2011. — С. 33–38.
- Рейнгольд, Г.** Умная толпа: новая социальная революция [Текст] Говард Рейнгольд / Пер. с англ. А. Гарькавого. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2006. — 416 с.
- Реорганизация газетной компании [Текст] // Формируя будущее газет: анализ стратегических тенденций и возможностей газетной отрасли. Том 6. Доклад № 5 / Ред. д-р Р. Зефф / Пер. с англ. — М.: ГИПП, 2007. — 34 с.

- Роббинз, Стивен П., Коултер, Мэри.** Менеджмент, 8-е издание [Текст] / Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2007. — 1056 с.
- Сила локального подхода [Текст] // Формируя будущее газет: анализ стратегических тенденций и возможностей газетной отрасли. Том 6. Доклад № 4 / Ред. Н. Чейз / Пер. с англ. — М.: ГИПП, 2007. — 58 с.
- Сила печати [Текст] // Формируя будущее газет: анализ стратегических тенденций и возможностей газетной отрасли. Том 8. Доклад № 5 / Ред. Л. МакБрайд / Пер. с англ. — М.: ГИПП, 2009. — 58 с.
- Силантьева, О.** Газетно-журнальный холдинг: как поставить традиционную редакцию на мультимедийные рельсы (опыт ИД «Алтапресс» по созданию интегрированной мультимедийной редакции) // Журналистика и конвергенция: почему и как традиционные СМИ превращаются в мультимедийные / Под ред. А. Г. Качкаевой. — М.: Фокус-медиа, 2010. — С. 79–105.
- Стратегии развития новых медиа на практике российских и шведских медиа [Текст] / Отв. ред. А. Л. Кошман. — М.: АНРИ, 2012. — 48 с.
- Стоун, Л. М.** Новые редакционные концепции [Текст] // Формируя будущее газет: анализ стратегических тенденций и возможностей газетной отрасли. Том 5. Доклад № 4 / Пер. с англ. — М.: ГИПП, 2006. — 46 с.
- Тангейт, М.** Медиагиганты: как крупнейшие медиакомпании выживают на рынке и борются за лидерство [Текст] / Марк Тангейт / Пер. с англ. — Альпина Бизнес Букс, 2006. — 252 с.
- Тульчинский, Г. Л., Эпштейн, М. Н.** и др. Проективный философский словарь [Текст]. — СПб.: Международная Кафедра (ЮНЕСКО) по философии и этике СПб. Научного центра РАН, 2002. — 297 с.
- Тоффлер, Э.** Шок будущего [Текст] / Э. Тоффлер / Пер. с англ. — М.: «Издательство АСТ», 2002. — 557 с.
- Тулунов, В. В.** СМИ в эпоху постгутенберговской реальности [Текст] // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. — 2015. — № 5 — 1. — С. 151–153.
- Уэбстер, Ф.** Теории информационного общества [Текст] / Фрэнк Уэбстер / Пер. с англ. М. В. Арапова, Н. В. Малихиной; Под ред. Е. Л. Вартановой. — М.: Аспект Пресс, 2004. — 400 с.
- Фламгольц, Э., Рэндел, И.** Управление стратегическими изменениями. От теории к практике [Текст] / Эрик Фламгольц, Ивон Рэндел / Пер. с англ. Н. Г. Яцюк. — М.: Эксмо, 2012. — 320 с.

- Флорида, Р.** Креативный класс. Люди, которые создают будущее [Текст] / Ричард Флорида / Пер. с англ. Н. Яцюк; науч. ред. Р. Хусаинов. — М.: Манн, Иванов, Фербер, 2016. — 384 с.
- Финк, К.** Стратегический газетный менеджмент [Текст]. — Самара: Корпорация «Федоров», 2004. — 496 с.
- Фрумкин, К. Г.** Клиповое мышление и судьба линейного текста [Электронный ресурс] // Ineternum. — 2010. — № 1. — URL: http://nounivers.narod.ru/ofirs/kf_clip.htm. (дата обращения: 10.08.2017).
- Халлинг, И.** Медиаменеджмент. Пособие для руководителей СМИ [Текст] / Ирина Халлинг / Пер. со шведского В. Менжун, перевод 4, 9, 11-й глав — В. Азбель. — М.: АНРИ-медиа, 2016. — 64 с.
- Ценность и цена контента [Текст] // Формируя будущее газет: анализ стратегических тенденций и возможностей газетной отрасли. Том 7. Доклад № 4 / Ред. Л. МакБрайд / Пер. с англ. — М.: ГИПП, 2008. — 54 с.
- Черных, А. И.** Социология массовых коммуникаций [Текст]: учебн. пособие / А. И. Черных; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. — 451 с.
- Abramson, J.** More than 3.5 million page views for New York Times' 'Snow Fall' feature [WWW document]//jimromenesko.com. — 2012. — URL: <http://jimromenesko.com/2012/12/27/more-than-3-5-million-page-views-for-nyts-snow-fall/> (дата обращения: 08.06.2017).
- Agora Group: mid-term growth directions [WWW document]. — 2014. — URL: <http://www.agora.pl/im/3/15557/m15557173,PRESENTATION-PLANS-03-03-2014.pdf>. (дата обращения: 05.04.2017).
- Buttry, S.** A Blueprint for the Complete Community Connection [WWW document] // The Buttry Diary. — 2009. — URL: <http://stevebuttry.wordpress.com/2009/04/27/a-blueprint-for-the-complete-community-connection/> (дата обращения: 11.09.2017).
- Journalism That Stands Apart [WWW document] //The New York Times — 2017. — URL: <https://www.nytimes.com/projects/2020-report/> (дата обращения: 17.09.2017).
- Nafria, I.** 24 hours of internet journalism in three european digital newsrooms [Text] // Innovations in Newspapers: World report 2004. — Pamplona, Spain: Innovation, 2004. — P. 13–20.
- Our Path Forward [WWW document] //The New York Times — 2015. — URL: <http://www.nytco.com/wp-content/uploads/Our-Path-Forward.pdf> (дата обращения: 14.05.2017).

Publishing in the Platform Era [WWW document] // DIGIDAY. Media. — 2017. — URL: <https://digiday.com/hot-topic/the-platform-effect/> (дата обращения: 23.01.2018).

Shirky, C. Here Comes Everybody: The Power of Organizing without Organization [Text] — London: Allen Lane, 2008. — 327 p.

Stephen, Q. 14 recommendations for preparing (and even beginning) the transition to multi — media [Text] // Innovations in Newspapers: World report 2008. — Pamplona, Spain: Innovation, 2008. — P. 16–19.

Trends in Newsrooms 2006 [Text] / Ed. J. Burke. — Paris: World Association of Newspapers — 2006. — 151 p.

Wilkinson, Earl J. News Media Outlook 2014: Navigating the Minefield [WWW document]. — 2014. — http://www.inma.org/modules/store/index.cfm?action=store_detail&pubid=178 (дата обращения: 16.05.2017).

Для заметок

Научная монография

Юрий Петрович Пургин

Стратегия неизбежного перехода.

Медиадом и управляемые трансформации печатных СМИ



Дизайн: Алексей Шелепов

Верстка: Ирина Климашина

Подписано в печать 21.04.2018. Формат

Гарнитура Swift, Kievit. **Paratype**

Бумага офсетная.

Объем усл. печ. л. Тираж 1000 экз. Заказ

Издательство Алтайского государственного университета

656049, Барнаул, ул. Димитрова, 66

Отпечатано в типографии издательского дома «Алтапресс»

656043, Барнаул, ул. Короленко, 107