Олег Гербер: «Два года назад районные издания начали дружить против меня как общего врага»

Нужны ли газеты в 2022 году, когда население уже чуть ли не переехало в смартфоны? Челябинский медиахолдинг «Первый областной» отвечает прямо: нужны. И последние два года занимается тем, что на фоне масштабного закрытия печатных СМИ в стране — в регионе пытается помочь их сохранить. В чём заключается поддержка? Есть ли стратегия не только сохранения газет, но и их развития. И зачем это самому медиахолдингу?

Об этом и многом другом большой разговор с генеральным директором АО «Областное телевидение», а по совместительству председателем Комитета по информационной политике Законодательного собрания Челябинской области Олегом Гербером

С Олегом Гербером беседует Матвей Кондрашов

Фото: Андрей Ткаченко/Челябинский обзор

Предисловие: два поста — два диаметральных подхода к СМИ. Гендиректор АО «Обл ТВ» максимально прагматичный менеджер: ни одно предприятие не удержится на плаву без денег, и деньги надо считать. Председатель Комитета по информационной политике регионального Заксобрания за людей: СМИ в первую очередь это социальный продукт, во главе угла не деньги, а человек; поэтому надо прилагать все усилия для сохранения в регионе журналистских коллективов ради информирования читателей.
Поэтому если во время чтения интервью будет возникать чувство некоего диссонанса, то эти мысли прочь. Главное: о чем бы ни говорил Олег Гербер, он говорит об этом искренне.

ПРО СТРАТЕГИЮ

Олег Викторович, тема нашей беседы — стратегия медиахолдинга «Первый областной» в направлении работы с районными газетами. В моём видении, стратегия, это целый талмуд, в котором прописаны цели, задачи и конечный результат. Давайте попробуем сейчас описать это максимально простым языком.

Если совсем просто, то тенденция в стране такова, что печатные СМИ, будем откровенны, умирают. А мы хотим в идеале сделать так, чтобы они вообще не умерли.

Зачем?

Мы хотим сохранять их выпуск до тех пор, пока газеты потребляют. Если на них есть спрос, «Первый областной» прессу поддерживать готов. Если спроса не будет, то существование печатных СМИ никому и не нужно. В идеале мы хотим, чтобы они жили всегда. Ну в крайнем случае просто отсрочить момент полного отмирания этой отрасли.

По данным Минцифры, за год в России закрылось 1 500 СМИ. В подавляющем большинстве это газеты и журналы — 1437. Количество читателей, выписывающих печатные издания, упало на 11%. Снижаются розничные продажи. Вы тем не менее с оптимизмом говорите: а давайте-ка сохраним им жизнь. Уточните, пожалуйста, именно по районным изданиям: в нашей беседе о поддержке между словами «СМИ» и «газета» мы ставим знак равенства?

Пока мы ставим знак равенства, но это сила привычки. Есть два варианта: либо мы печатаем газеты до последнего читателя, либо принимаем решение об их закрытии здесь и сейчас ввиду того, что это экономически нерентабельно. Очевидно, без бюджетной поддержки районные печатные СМИ в прямом смысле не выплывут, и мы придерживаемся первого пути. Потому что здесь есть ряд важных моментов.

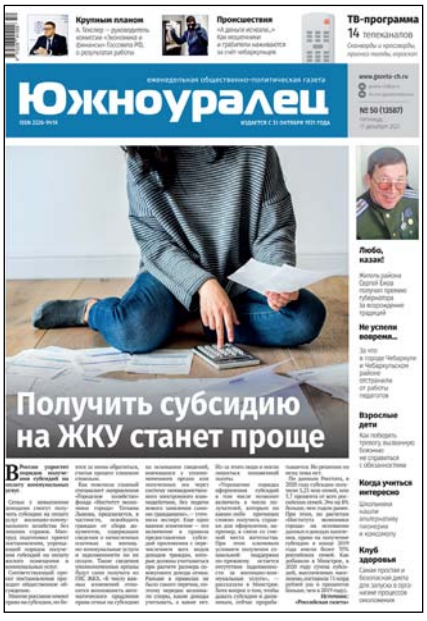
- *Во-первых, надо уважать читателя и тех, кто привык многие годы читать газеты, где-то даже со столетней историей.*

- *Во-вторых, это всё-таки коллективы журналистов, их семьи, очень талантливые творческие люди, которым надо дать больше времени, чтобы найти себя в другой сфере или попробовать трансформировать эти СМИ во что-то другое.*

Мы понимаем, что в отдалённые территории каналы коммуникации доходят чуть позже, не везде есть интернет, а если есть, то не очень хороший. Не везде есть люди, которые способны или хотели бы пользоваться интернетом. Но мы при этом отчётливо осознаём, что через 3—5 лет ситуация в корне изменится. И в этих территориях, вполне возможно, будут жить достаточно молодые люди, которые активно пользуются всеми возможностями интернета.

**А по вашим наблюдениям, хотят ли руководители на местах подстраиваться под изменения и меняться самим? Приведу пример: на днях АНО «Диалог» провело аудит провластных СМИ по России.
Так, 13% редакций до сих пор штампуют исключительно газету, при этом не имея сайта, 15% не зарегистрированы в соцсетях, ещё у 3% нет вообще ничего, кроме «печатки».**

В Челябинской области районные печатные СМИ, наверное, одни из самых продвинутых. У всех есть сайты (а у большинства они ещё и зарегистрированы как средства массовой информации); есть активности и в социальных сетях. Другое дело, что в не-



больших территориях в основном живут люди по возрасту старше городских, и они в силу привычки такой контент не очень потребляют. Но опять же это не означает, что ничего делать не надо, редакции этим и занимаются. В этом плане претензий никаких.

Почему тогда, по-вашему, редакциям приходится несладко?

Вопрос исключительно в экономике. И я прекрасно понимаю коллективы, которые борются за наследие, особенно это актуально для газет со столетней историей. Но что происходило даже не два года назад, когда мы в эту историю включились, а ещё ранее? Шли сокращения тиражей, но экономика всё равно падала. Чтобы как-то остаться на плаву, уже шли сокращения персонала. И вот этот путь, на мой взгляд, ещё тогда был уже очень неверным.
Принимать решение о сокращении тиража или персонала в угоду экономике было неправильным.
Нужно было бы делать всё, чтобы сохранить читателя: искать новые пути дистрибуции, снижать стоимость подписки или розничной продажи, создавать новые проекты. Вариантов было много, но для газет в тот момент, естественно, в первую очередь стояли вопросы выживания, в данных условиях они делали то, что могли. И вот тут как раз таки должна была включиться роль государства.
И государство, я считаю, должно было им помогать, не допускать непонятного сокращения издержек. Это не тот случай. Здесь нужно было стимулировать решение главной задачи: СМИ существуют для того, чтобы попасть в руки читателю и донести до него информацию.

В результате мы имеем то, что имеем: сокращение штата, упавшие тиражи. При этом никто никогда не искал какой-то точки баланса. А она зависит от территории. У нас есть районы, где присутствуют промышленные предприятия, где больше развит малый бизнес, где чуть больше рекламных возможностей. А есть территории, где этого практически нет. И у таких СМИ почти отсутствуют источники дохода. Но это не значит, что в этих населённых пунктах нет читателя! Да, ты проигрываешь коллегам из других районов, но ты выполняешь другую функцию, социальную. И так как действительно эта точка баланса у всех разная, тут нужно было, чтобы принимались централизованные решения по слиянию всех в нечто единое с совсем другими правилами экономики.

Поэтому и получилось так, что единственным решением, на мой взгляд, является объединение.

Как в районах отреагировали на ваше предложение?

А вот знаете, со страхом. Районные газеты боятся, что мы это затеяли исключительно для того, чтобы их закрыть.
Два года назад мы это начали, но я до сих пор трачу уйму сил и времени, чтобы до коллег донести обратное — мы хотим этим СМИ максимально продлить жизнь. И придумать варианты, как вообще исключить процесс закрытия. Попробовать что-то где-то трансформировать, переделать. Вот, собственно, если говорить о стратегии, то ключевое её звено — это объединение.

А я правильно, исходя из ваших слов, понимаю, что медиахолдинг говорит: «Ребята, давайте объединяться, мы вашу жизнь максимально продлим». А районные СМИ в ответ: «Мы вас остерегаемся, лучше просто дайте денег».

Если очень упрощённо, то да. Они говорят «дайте денег», но при этом совершенно нет понимания в конечном эффекте. Ну хорошо, я попрошу область дать дополнительные деньги, а для чего? Для того, чтобы покрыть, например, выпавшие в 2019—2020 годах доходы от розничной продажи или подписки. А что от этого изменится? Вырастет количество читателей? Нет. Перейти на бесплатное распространение они принципиально не хотят. Потому что бесплатные газеты считают рекламным мусором.
Но. Экономика никуда не девается. Это не мы к ним приходим и говорим: ребята, у вас всё снижается. Они приходят к нам и говорят: у нас всё снижается, мы умираем, дайте денег. Однако от того, что мы дадим денег, они умирать не перестанут.
Да, фактически мы можем прийти к тому, что за счёт бюджета будут содержаться редакции целиком, но ни одной газеты они печатать уже не будут.
И что? Какая в этом глубокая мысль? Абсолютно никакой.

ЧЕМ ПОЛЕЗНО ОБЪЕДИНЕНИЕ?

● *Это снижение издержек, которые есть у всех газет.*

Например, телевизионная программа, которую каждое СМИ приобретает самостоятельно для дальнейшей печати в газете. С одной стороны, это недорого — средняя цена по рынку 300 рублей в неделю, поставщик контента помимо телепрограммы присылает тебе ещё гороскопы, сканворды и прочие развлечения для читателей.
Если перевести на годовые затраты, мы выйдем на сумму плюс-минус 15 000 рублей. И это тоже вроде небольшие деньги. Но это если мы говорим об одном СМИ. А если их, как в нашем медиахолдинге, десять и каждая газета будет самостоятельно покупать программу, то скромные 300 рублей в неделю превратятся в 150 000 рублей ежегодно.
Объединение даёт возможность купить одну телепрограмму на все 10 газет, и сэкономленные 135 тысяч рублей легко направляются на развитие, новые проекты, творчество.
Ну и дальше по списку: договоры с типографиями, доставка. Одно дело, когда каждая редакция занимается этим вопросом самостоятельно, другое — централизованный подход. За счёт объёмов и правильной логистики уменьшается как стоимость печати, так и доставка до потребителя. А плюс ещё налоговые, юридические, технические (IT-поддержка, покупка техники и программного обеспечения) вопросы. И таких ситуаций просто огромное количество.

● *Это другие рекламные возможности.*
У нас в Челябинске уже есть ряд рекламодателей, которым интересно рекламироваться в печатной прессе. Им не интересна отдельно взятая газета (условно Агаповского района), но им интересно сразу во всех. В обратную сторону это не работает.
А плюс ко всему в холдинг ещё входит несколько телеканалов и радиостанций. Тем самым мы увеличиваем охват и предлагаем услуги пакетом: вот тебе через одно окно куча газет, телевидение, радио и всё это разом. И от этого тоже есть некий экономический эффект.
В обратную сторону — каждый сам за себя — это не работает, газеты этого просто не могут сделать физически, и не смогут никогда.

По какой схеме происходит объединение?

На первом этапе мы выбрали 9 районных изданий с самым маленьким бюджетом и просто приняли их коллективы в штат медиахолдинга «Первый областной».

Но при этом учредителем каждого СМИ остаются некоммерческие организации. Медиахолдинг берёт на себя исключительно роль издателя. Почему?

Здесь есть ряд моментов.

- Во-первых, все наши районные газеты являются *социально ориентированными некоммерческими организациями*. Это даёт возможность получения финансовой поддержки на федеральном уровне, и потерять её мы никоим образом не хотим.

- Во-вторых, как я уже сказал, слияние даёт *колоссальный синергетический эффект*. Но редакторы этого, к сожалению, не слышат — или, может, не готовы слышать. Срабатывает момент местечковости — каждый сам за себя.

Если они и готовы объединяться, то против кого-то. В 2019-м они решили, что этот общий враг для них я. И я тогда точно на себе ощутил их «единение» дружить против. А вот за что-то вместе, к сожалению, очень тяжело, потому что всё-таки у каждого свой интерес, у каждого свои люди за спиной, у каждого свой опыт, уникальная ситуация.

- В-третьих, на том пути, которым мы сейчас идём, *никто никого не принуждает вливаться в медиахолдинг*. Если редактор вдруг решит, что самостоятельная деятельность для издания лучше, отпустим с чистой душой.

С одной газетой такой обратный маневр уже происходит. Это как раз к слову о том, что насильно мы никого не держим. Ситуация такова: главный редактор считает, что, выйдя из-под нашего крыла, издание получит в большем объёме федеральные гранты. Я могу только приветствовать такой подход. Для меня это меньшие затраты. И я вполне допускаю, что этот год позволит редакции осмыслить, придумать что-то и быть уверенными в том, что они следующий год проживут не просто спокойно, а, может быть, даже лучше.

Я не могу препятствовать этому. Мы говорим, что не сжигаем мосты, всегда им можно вернуться в обратное состояние. Вот как раз один из примеров. Одна из редакций решила попробовать. Здесь клю-

чевое только одно: главное, чтобы они не переоценили свои возможности, потому что мы всё-таки планируем бюджет, и где-то в середине года, если им станет совсем тяжело, им не так просто будет помочь. Но это не означает, что им дороги назад закрыты. Нет, наоборот.

● Ну и, в-четвёртых: а вдруг мы на каком-то этапе ошибёмся? А вдруг на федеральном уровне примут более серьёзные меры поддержки именно для СОНКО? Поэтому мы и не рвёмся в учредители с последующей ликвидацией некоммерческих организаций. А делаем всё так, *чтобы была возможность эту историю оперативно развернуть*.

И всё это делается с одной лишь целью: чтобы продолжать, а ещё лучше — увеличивать количество читателей. И вот здесь, может, несвойственно это слышать от меня как от менеджера, но я бы экономику вообще не ставил во главу угла. У этих редакций социальная функция, она некоммерческая. Их задача доставить газету максимальному количеству людей.

Но переходить на бесплатную модель распространения, как вы сказали, редакции не хотят. Хотя вот был бы охват...

Так и есть. И здесь вопрос. Думаю, не помешает оценка: сколько стоит доставка вручную газеты конкретному человеку. Пусть даже бесплатно. Я понимаю, что это могут быть достаточно серьёзные затраты экономические. Но. Уж лучше потратить с умом абстрактные 100 миллионов рублей, чем бесцельно выкинуть на ветер 50. Эффект будет абсолютно разным. Таким путём мы идём.

А насколько редакции, при том, что их финансирует медиахолдинг, в принципе самостоятельны в своей деятельности?

Здесь исповедуется заглавный принцип: не навреди. Всё-таки главные редакторы наших газет — это суперпрофессионалы каждый в своей сфере и достаточно известные люди в своих районах, опытные. И здесь мы опираемся больше на их позицию. Поначалу им было совсем непривычно. Они пытались согласовывать с нами, со мной лично, каждый свой чих. Я всё время объясняю: подождите, вы же полноценные руководители, не нужно ничего со мной согласовывать. Решение принимаете вы, а моя задача — в принятии этих решений вас поддержать. Они прекрасно знают рамки: в каких они бюджетах находятся, что на что тратить. И когда головная боль, где найти деньги, у них пропала, пошла работа непосредственно над продуктом. В ряде изданий, с которыми мы начали сотрудничество, изменили характеристики газет: сделали больше страниц, или даже всю газету полноцветной.
Плюс мы стараемся предлагать какие-то социальные акции. Например, даём возможность подписаться на газету бесплатно определённой категории жителей. Это же то, ради чего мы существуем. Вот на это через медиахолдинг, который на 100% дочерняя структура области, я готов «выбивать» дополнительные деньги.

Более того, решением губернатора финансовая поддержка на все газеты была удвоена начиная с этого года. Я думаю, что таких прецедентов, скорее всего, в стране просто нет.
Но при этом любой рост поддержки должен быть обеспечен либо эффектом, либо дополнительной прозрачностью, чтобы было понятно, что эти деньги не закапывание в яму. И вот мы вновь выходим на две диаметральные истории — закрыть или содержать до самого конца. Пока мы идём по истории содержать до самого конца. Надеюсь, что этого конца вообще не будет.
Вот такая стратегия. Опять же, я исповедую принцип «не навреди». Хуже сделать мы не имеем права. Печатаем газету до последнего или развиваемся?

А редакторы проявляют какую-то инициативу? Дескать, Олег Викторович, мы к вам сейчас вливаемся, но вообще-то у нас перспективы и планы на будущее вот такие. Мы не хотим пять лет ещё выпускать газету, пока она окончательно не превратится в торфяное удобрение.

А вот как раз это дополнительный эффект того, что у нас, на мой взгляд, получилось в этом году. Я уже говорил: о каком творческом развитии, каком-то долгосрочном планировании, трансформации мо-

жет идти речь, когда ты занимаешься подсчётом, как зарплату заплатить своим журналистам.

У редакторов нет и не было в последние годы возможности вообще ничего планировать. Стояла одна задача — выжить.

В некоторых редакциях доходило до крайности: они подавали заявки на федеральные гранты, как существенный источник финансирования. Если бы средства не поступили, то с людьми элементарно рассчитываться было бы нечем. И это ставило под угрозу информирование жителей, которые привыкли черпать информацию из этих газет. Естественно, такого допускать нельзя.

Сейчас, когда главные редакторы наконец-то поняли, прочувствовали, что им об этом думать не надо, у них рождаются интереснейшие идеи и проекты.

А с нашей поддержкой это ещё интереснее.

Потому что либо ты проводишь местечковое мероприятие у себя в районе и об этом пишут только на страницах этой газеты, или твой информповод подхватывается через наши другие сайты, радиостанции и телеканалы. А это уже совсем другие масштабы.

Естественно, это приносит эффект. По активности главных редакторов могу сказать: они вообще теперь готовы на всё. Весь их творческий талант теперь направлен действительно на какую-то трансформацию.

Если сейчас им ставишь задачу определённую, они её и выполняют совершенно по-другому. Если я в чём-то пытался ещё год назад их убеждать, то сейчас, по прошествии года, они сами приходят с теми же самыми мыслями.

Потому что все поняли, прочувствовали, понимают, что хорошо работает, а что не очень. Когда у тебя нет свободы, ты даже стартануть не можешь. Ты готов бы попробовать, тебе кажется, что это принесёт какой-то эффект, но у тебя денег нет. И ты просто стагнируешь.

Я убеждён, что таким образом мы либо спасём эту отрасль в целом, либо хотя бы сможем помочь им трансформироваться и отсрочить тот самый страшный для них конец света, когда печатные СМИ не будут востребованы вообще.

Ещё один показатель успешности СМИ — это не только читатель, но и рекламодатель. Если у тебя есть реклама, значит, ты интересен. Но опять-таки, это через читателя всё идёт, рекламодатель же не будет просто так деньги вбухивать.

В территориях по-прежнему востребована реклама в печатных изданиях? Потому что я, допустим,

не могу представить, кому в том же Челябинске или другом крупном мегаполисе вообще нужна реклама в газете.

А в деревнях и сёлах реклама есть. Более того, это, конечно, чуждо нам, жителям больших городов, но там платят за поздравления в газете, за квадратики с фото и подписью «Поздравляем Иванова Ивана Ивановича с юбилеем».
Некрологи пользуются большой популярностью. Мы можем это увидеть в любой районной газете. Там действительно есть и небольшие публикации рекламного характера о каком-то микро-, малом бизнесе, который на территории у них есть.
У них есть контракты на освещение деятельности как, например, муниципальных структур, так и каких-то коммерческих компаний. Это всё есть, но единственное, что тоже уходит. И бороться с этим бесполезно. Надо понимать точно, что однажды у тебя не будет ни копейки рекламного рубля, потому что есть куча других каналов, где реклама дешевле, эффективнее и, более того, она измеримая.

Измеримость — это сейчас ключевая история для рекламодателей. Почему такая популярность у социальных сетей? Там всё чётко видно, понятно, вовлечённость аудитории, её руками можно потрогать.

Мы на телевидении тоже живём измерениями, мы точно понимаем: когда в какой момент времени нас смотрят, в какой момент времени зритель уходит, и мы делаем выводы, что что-то не понравилось. Может, ведущий постригся плохо или не побрился, всё что угодно. Мы это изучаем.
С точки зрения газет на неё либо подписались на полгода, и как бы интересно там что-то, неинтересно… Единственный более или менее измеряемый показатель — соотношение подписки следующего цикла по сравнению с предыдущим.
Но он в целом снижается из-за демографической ситуации. Тут ничего с этим не сделать. Поэтому это никак не свидетельствует о популярности.

Поэтому по рекламе вывод сделать нельзя, по подписке сделать нельзя, по розничным продажам вывод тоже сделать нельзя, потому что есть ключевая проблема для районной прессы — это заходы в территории крупных торговых сетей.
Маленькие магазинчики, где покупали эту газету, закрываются; а в торговые сети с газетами попасть либо нереально, либо очень близко к нереальному. Мы сейчас над этим усиленно работаем, как-то стараемся, но, честно говоря, нет у меня уверенности, что эту историю можно победить.
Потому что там, к примеру, есть такие принципы, что номенклатура если заводится в условную «Семёрочку», то эта номенклатура должна быть в регионе в каждом магазине.

А газета Агаповки в Чебаркуле продаваться, естественно, не будет.

Да. Поэтому есть какие-то конкретные барьеры, и с сетями постоянно ведутся переговоры. Но опять же, если вести разговор о продаже в этих точках, то и эта история однажды закончится.
Можно думать, как раздавать, как присоединяться к различным акциям, лишь бы газета попала в руки читателям. И опять мы упираемся в то, что газеты на это не готовы, потому что для них продажа это всё-таки экономика. Опять же, думая о том, как выжить, сами себе, на мой взгляд, роют могилу.

Вы много рассказываете о том, что делается. Но, как мне кажется, ещё не затронут вопрос: для кого?

Для жителей области. Но при этом я хочу, чтобы каждый главный редактор сам думал о конечном потребителе, это не нашего ума дело. Наша задача — помочь, поддержать и дать возможности всё-таки принять решение: делать упор на газету или пойти в сторону какой-то трансформации, если в этом есть смысл.
В конце концов, все заинтересованы в поставке информации с мест. С теми изданиями, которые не вошли в состав медиахолдинга, мы работаем по принципу получения инфоповодов.
Мы им за это платим, потому что нам нужна информационная картина со всей области. Что-то, что окажется малозначимым в какой-нибудь маленькой территории, может быть для нас интересным с точки зрения телевизионной картинки. Мы приезжаем и снимаем об этом репортаж.

Нынешнее время и нынешние действия вы называете переходным периодом. По-вашему, наступит момент финальной реализации стратегии? Либо взаимодействие со СМИ — это такая штука, в которой остановиться невозможно? И в декабре 2022-го пойдёт разговор, что у вас переходный период, в декабре 2023-го.
Что медиахолдинг каждый раз будет что-то переделывать, подстраиваться ко всему новому.

Здесь есть доля правды. Как говорится, нет предела совершенству. Путь новый. Мы где-то будем натыкаться, спотыкаться обо что-то, где-то понимать, что так не пойдёт и надо идти назад. Много различных ситуаций, главное, не отрезать себе пути обратно.

ЧТОБЫ БЫТЬ ЧЕСТНЫМИ ДРУГ ПЕРЕД ДРУГОМ, УВАЖАЯ ВСЕХ НАШИХ ГЛАВНЫХ РЕДАКТОРОВ, Я ПРЕДЛАГАЮ ТОЛЬКО ОДНО —ВОЗМОЖНОСТЬ ВЕРНУТЬСЯ В ИСХОДНОЕ СОСТОЯНИЕ.

Для них это важно, они приняли решение работать с нами, и они перед людьми несут ответственность за ошибки. Мы всегда готовы всё развернуть. Знаете, только дураки и мёртвые не меняют своих решений.
Сейчас, мне кажется, мы нашли самое оптимальное решение о том, как мы должны дальше работать. Но с нашей стороны это освобождение редакций от бюрократических процедур и всех финансовых вопросов. А вот генерят и креативят исключительно сами СМИ. В каких-то вещах они уже подсказывают, как правильно нам здесь интегрироваться.
Потому что у них появилось на это время и они теперь видят свои возможности. Вполне может быть, что в 2022 году мы также скажем: «У нас переходный период». В конце концов, в области 37 изданий, а мы сейчас работаем с девятью.
При этом я не говорю, что медиахолдингу прямо сейчас нужны все 37 СМИ. У них с экономикой непонятно что, да и у нас с экономикой пока непонятно что — пандемия никуда не делась.
Дела вроде бы идут на поправку, но даже небольшой шанс на то, что ситуация опять повернётся в негатив, настораживает. Одно дело самому тонуть, другое — 37 редакций за собой утопить. А это, простите, сотни людей. Нет, я на такое не согласен, не готов. Не то что я боюсь ответственности, я просто этого не хочу.
Поэтому сейчас мы поддерживаем всех, предлагаем шаблон. И делом, а не словами, докажем эффективность модели, которую предлагаем. И я надеюсь, что ближайшие год-два все оставшиеся редакции захотят с нами в таком формате сотрудничать. Поверят, что их никто не пытается уничтожить, закрыть и так далее. И они полноценно начнут выполнять свою главную функцию без оглядки на экономику. Это моя головная боль. А редакциям думать надо о читателе... &