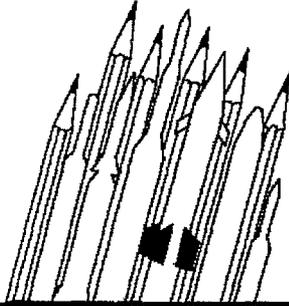


PD-ARBS-910
107499



НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИНСТИТУТ ПРЕССЫ

NATIONAL
PRESS INSTITUTE

CENTER FOR WAR, PEACE, AND THE NEWS MEDIA

Preparing Independent Russian Media for the 21st Century: The Work of the National Press Institute

A final report on activities undertaken under
USAID Cooperative Agreement #118-A-00-97-00274-00

October 1997 – September 2000

National Press Institute Mission Statement (December 1996):

The National Press Institute of Russia is a permanent, nationwide, non-profit organization dedicated to the emerging independent and professional mass media as a pillar of a stable, democratic civil society. The Institute promotes the professional standards and the economic and legal conditions necessary to support a reliable, vital media sector serving the needs an informed and engaged citizenry.

submitted December 2000

Center for War, Peace, and the News Media
Department of Journalism and Mass Communication
New York University
418 Lafayette St., Suite 554
New York, NY 10003

National Press Institute
ul. Volkhonka 14/5
5th floor
Moscow 119842
Russia

CONTENTS

1. Executive Summary	1
2. Introduction	4
2.1 Topics Covered in This Report	4
2.2 NPI at the Start of the Cooperative Agreement.....	5
2.3 NPI's Media Assistance Strategy: A Sectoral Vision	8
2.4 NPI's Regional Network.....	11
2.5 Summary of Results	14
3. NPI Press Centers	17
3.1 Summary of Results	17
3.2 Rationale and Methodology	18
3.3 Activities and Results.....	19
3.3.1 <i>Public Policy Programs</i>	21
3.3.2 <i>Civil Society and Human Rights Programs</i>	25
3.3.3 <i>Building a Community of Media Professionals</i>	28
4. Media Business Development Service (MBDS)	30
4.1 Summary of Results	30
4.2 Rationale and Methodology	31
4.3 Activities and Results.....	33
4.3.1 <i>On-Site Management Consulting</i>	34
4.3.2 <i>Publications</i>	36
4.3.3 <i>Building a Community of Non-State Publishers</i>	40
4.3.4 <i>NPI Legal Service</i>	42
5. School of Journalism and Media Management	50
5.1 Summary of Results	50
5.2 Rationale and Methodology	50
5.3 Activities and Results.....	51
5.3.1 <i>Training Courses</i>	52
5.3.2 <i>Informational Activities</i>	59
6. Center for Cyberjournalism (CCJ)	60
6.1 Summary of Results	60
6.2 Rationale and Methodology	61
6.3 Activities and Results.....	62
6.3.1 <i>Training Courses and Consulting</i>	62
6.3.2 <i>NPI Web Service</i>	67
6.3.3 <i>Special Projects</i>	68
7. Institutional Development	72
7.1 Introduction.....	72
7.2 The Institutional Development Program (1997-8).....	73
7.3 Upgrading the NPI Financial Systems (1998-9).....	76
7.4 Reassessing NPI Management (1999-2000).....	78
7.5 The Institutional Split and Cooperative Agreement Closeout	83
8. Other Legacies	85
8.1 Institutional Spin-Offs and Human Resources Development	85
9. The Future of Media Assistance – Some Lessons Learned	89
9.1 What Works in Media Assistance	89
9.2 Donors, Politics, and Other Externalities.....	93

Tables:

Table One:	Milestone NPI Events Prior to USAID Cooperative Agreement.....	6
Table Two:	Cities with Newspapers that Have Worked with NPI.....	12
Table Three:	Primary NPI Press Conference Topics	19
Table Four:	On-Site Consulting Conducted by MBDS	34
Table Five:	Russian-Language Publications Produced and/or Distributed by MBDS	38
Table Six:	Legal Consulting Provided, August 1999 – May 2000.....	43
Table Seven:	School Training Courses and Roundtables, June 1999 – May 2000 ...	53
Table Eight:	Sample List of Russian Trainers and Speakers.....	55
Table Nine:	Cities Represented at Three Illustrative School Courses	57
Table Ten:	Center for Cyberjournalism Events, June 1998 – May 1999	64
Table Eleven:	CCJ Training Courses, June 1999 – June 2000	64
Table Twelve:	Progress Report on Remedial Actions in Response to USAID Pre-Award Evaluation, April 29, 1999	77
Table Thirteen:	NPI Institutional Developments, from KPMG Report	79
Table Fourteen:	KPMG Recommendations, February 2000.....	81

Appendices:

1. Summary of Non-USAID-Funded Activities
2. List of Human Rights Organizations with Which NPI/Moscow Worked [R]
3. Russian and International NGOs that Gave Press Conferences at NPI/Moscow in 1996 and 1997
4. “Surviving the Crisis in Russia: Independent Newspapers Confront the Challenge” (an NPI study, December 1998)
5. “Russia’s Media in the Crisis Period (August 1998 – February 1999)” (an NPI study, March 1999) [R]
6. NPI’s “Newspaper Crisis Recovery Program” (November 1998)
7. MBDS Needs-Assessment Questionnaire
8. NPI special Insert for *Zhurnalists* Magazine, April-June 2000 [R]
9. Program from 1998 Newspaper Publishers’ Conference [R]
10. Sample Newspaper Ads from NPI’s Advertising Promotion Campaign [R]

[R] = in Russian

Bound NPI Publications Enclosed (all in Russian):

1. *How to Run a Newspaper Profitably* (described in section 4.3.2)
2. *How to Sell Newspaper Advertising* (described in section 4.3.2)
3. *Subscription Manager’s Handbook* (described in section 4.3.2)
4. *Keep ‘Em Coming Back: Effective Ways to Keep Subscribers* (described in section 4.3.2)
5. *A Journalist’s Guide to Public Opinion Polls* (described in section 5.3.2)
6. *Media Debates: Issues in Mass Communication* (described in section 5.3.2)
7. *Four Theories of the Press* (described in section 5.3.2)
8. *Committed Journalism: An Ethic for the Profession* (described in section 5.3.2)

9. *The OnLine Journ@list: Using the Internet and Other Electronic Resources* (described in section 5.3.2)
10. *The Charlotte Project: Helping Citizens Take Back Democracy* (described in section 5.3.2)
11. *Editing the News* (described in section 5.3.2)
12. *Computer-Assisted Reporting: An introduction to concepts, methods and applications of database and online journalism for news reporters* (described in section 6.3.3)
13. *Media World XXI* (described in section 6.3.3)
14. *Mass Media and Elections: An Analytical Review* (described in Appendix 1)
15. *Mass Media and the Parliamentary Elections of 1999 in Russia* (described in Appendix 1)

1. EXECUTIVE SUMMARY

Under USAID Cooperative Agreement #118-A-00-97-00274-00, New York University's Center for War, Peace, and the News Media (CWPNM) received \$3,949,402 from October 1997 through September 2000 to assist the development of independent media in Russia and to further develop the institutional capacities of the National Press Institute (NPI), which the CWPNM had created in 1992.

During the Cooperative Agreement period, NPI increased to a peak size of 50 staff members – all Russians except for one American – working at sites in Moscow, St. Petersburg, Nizhny Novgorod, Novosibirsk, Yekaterinburg, Samara, and Vladivostok. CWPNM and NPI pioneered and employed a unique *sectoral approach* to media assistance that required problems or obstacles to media development be identified, analyzed, and addressed not in isolation but as particular inter-related elements of the larger media system. This approach led NPI to establish several programmatic Departments, the key accomplishments of each of which are described below:

Press Centers

NPI operated Press Centers at each site in order to provide background information to journalists, give voice to non-government experts and NGOs, promote informed public debate and government accountability, and promote the values of pluralism. Activities and results included:

- Approximately 2300 briefings, press conference, and other events – most in the regions – with an aggregate attendance of over 57,000 journalists;
- By far the most pluralistic press conferences and briefings in Russia on major issues such as the conflicts in Yugoslavia and Chechnya;
- Over 30 press conferences on the case of Aleksandr Nikitin (in his words, “When I found myself in this very complex situation [arrested for treason as a result of his environmental work], I fully expected that no organization would be willing to publicly discuss my case. . . . But there was indeed such an organization – the National Press Institute, formerly called the Russian-American Press and Information Center. This was extremely important. It was one of the turning points that transformed ‘my case’ into ‘my victory’”);
- Numerous other cases in which NPI’s publicity helped free political prisoners or attracted public or government attention to major policy issues, human rights abuses, or major social questions.

NPI’s Press Centers made it, in the words of the Glasnost Defense Foundation’s Oleg Panfilov, “the center of the free exchange of public opinion in Russia.”

Media Business Development Service (MBDS)

NPI established its MBDS in order to help Russia's regional newspapers achieve and maintain financial viability – and therefore independence from local authorities and self-interested “sponsors.” NPI organized on-site and long-distance management consulting, conferences, publications, and a range of outreach activities, including:

- Intensive, on-site management consulting for 84 newspapers, leading in most cases to substantial increases in advertising revenue and circulation, and in a number of cases to outright financial independence;
- Legal consultations to 250 newspapers in 55 Russian cities and training of 150 more media professionals;
- 20 publications on newspaper management, now used throughout Russia;
- 3 national conferences and an active listserv of 880 regional publishers.

MBDS was particularly active in the aftermath of the August 1998 financial crisis: “I am convinced that if not for the National Press Institute the independent regional press would not have survived....” wrote Nail Bashirov, an independent newspaper publisher in Astrakhan.

School of Journalism and Media Management

NPI inaugurated its School as an umbrella for the diverse educational activities it had conducted since 1992. During the Cooperative Agreement, the School organized:

- Over 125 training seminars and roundtables outside of Moscow on journalism, media management, and media technologies attended by over 2400 regional media professionals;
- 15 training courses in Moscow with 300 mainly regional participants;
- A virtual library of materials on journalism and media management on the NPI Web Service

Journalists and media managers voted with their feet: even with an extremely difficult financial situation, newspaper publishers sent their staff to NPI events at their own expense and were prepared to pay for the courses.

Center for Cyberjournalism (CCJ)

NPI's CCJ, created to teach and promote the effective application of new technologies to journalism, accomplished the following during the Cooperative Agreement period:

- Over 105 seminars and conference sessions with an aggregate attendance of over 2100;

- Consultations with 400 media professionals on Internet- and computer-assisted reporting;
- Dozens of online newspapers created with NPI assistance;
- 25 cyberjournalism courses at Russian universities taught by graduates of CCJ programs;
- 5 publications, a conference, and a listserv on Internet and media issues, and the NPI Web Service.

NPI's CCJ led the struggle to introduce creative and realistic use of new media technologies into Russian journalism.

Long-Term Impact

In all, NPI was responsible during the Cooperative Agreement period for:

- Over 3300 training, consulting, or informational events;
- Over 65 publications for media professionals;
- Aggregate participation of over 64,000 media professionals;
- Participation in some form of media assistance by journalists and media managers from over 300 cities and towns across Russia.

The Cooperative Agreement ended after CWPNM withdrew its proposal for continued funding, citing irreconcilable differences with USAID over project management and institutional strategy in the aftermath of its Institutional Development program. However, in the interest of preserving the NPI institutional capacity it had created with USAID funding, the CWPNM suggested that its USAID-funded programs and staff be transitioned into an independent entity, and it worked with USAID to accomplish this end. NPI returned to the core issues that the CWPNM had pursued in Russia since 1985: coverage of national and international security issues, particularly as they relate to nuclear arms and the reporting of ethnonational conflict.

In addition to the direct impact NPI's work had on its constituents, NPI also is responsible for the existence of some of Russia's key media-sector NGOs, which will carry on much of the work begun by NPI:

- The **Moscow Media Law and Policy Center** is Russia's leading academic and professional resource on media law issues;
- The **Freedom of Information Standing Commission** spearheads the struggle for media access to government-held information;
- NPI bequeathed to *Sreda* magazine its groundbreaking "**Newspaper Business Ideas**" supplement;
- The **Press Development Institute** will carry on a number of NPI programs.

2. INTRODUCTION

2.1 Topics Covered in This Report

USAID Cooperative Agreement #118-A-00-97-00274-00 with New York University (NYU) provided \$3,949,402* over a three-year period for NYU's Center for War, Peace, and the News Media (CWPNM) and its Russian partner – the National Press Institute (NPI) – to provide a range of assistance and services to Russia's independent media.

This report describes the work undertaken under the Cooperative Agreement from October 1997 through September 2000, the short-term measurable results of that work, the anticipated long-term benefits, and some of the processes involved.

- Section 2.2 briefly describes NPI's work from its founding in May 1992 until the Cooperative Agreement with USAID began in October 1997 in order to establish the context in which the Cooperative Agreement began.
- Sections 2.3 and 2.4 describe in detail the CWPNM and NPI strategy of media assistance that informed their work since NPI's founding in 1992 – and in particular since 1996, when NPI's current mission statement was formulated.
- Section 2.5 quantifies NPI's activities under the Cooperative Agreement and some of the short-term measurable results.
- Chapters 3-6 describe NPI's programmatic work. Each chapter covers a particular NPI "department" and includes: a summary of results achieved, a review of NPI's approach, and detailed descriptions of work undertaken.
- Chapter 7 describes NPI's efforts to establish the institutional, financial, procedural, and management prerequisites of an independent Russian organization able to comply with the full range of requirements of Russian law and USAID and other funders. It also describes the Cooperative Agreement closeout process as well as the process by which the parties involved worked together to establish the Press Development Institute in order to carry on the USAID-funded parts of NPI's work after the Cooperative Agreement between USAID and NYU ended.
- Chapter 8 examines the institutional and human resource legacies of NPI's work.

* This amount breaks down as follows: \$549,000 in October 1997 for NPI Institutional Development (\$220,000) and the Newspaper Financial-Strengthening Program (\$329,000), \$1,200,000 in June 1998 for general NPI programs; \$1,900,000 in June 1999 for general and "anti-crisis" programs; and \$300,402 in July 2000 for closeout and transition costs.

- The report closes with a look ahead and some suggestions on how media assistance can be further refined

Finally, a number of appendices are included as examples of NPI's work. Some samples of bound NPI publications are also enclosed.

It should be noted that projects funded entirely from non-USAID sources are not described in this proposal. However, inasmuch as they were all to varying degrees facilitated or supported by USAID's funding, such projects are described briefly in Appendix 1. Projects partially funded by USAID – and those projects funded by other organizations as add-ons to USAID-funded work – are included in this report, with reference to the non-USAID funders.

2.2 NPI at the Start of the Cooperative Agreement

"The life and work of a journalist has just become easier. A mighty helper has appeared in the form of the Russian-American Press and Information Center."
Moskovsky Komsomolets, May 19, 1992

"This institution will be an invaluable asset."
U.S. Ambassador Robert Strauss

"Thank you for the things you do. We cannot imagine the life of the mass media without [NPI] now."
Tatyana Ventsimerova, Radio Rossia, Novosibirsk

"... an outstanding overseas-based institution that has consistently served the cause of international press assistance and development."
Center for Foreign Journalists citation for NPI

"The National Press Institute has become a significant and important element of the life of the Russian mass media."
Anatoly Karman, Gorodskie Vesti, Volgograd

NPI's Founding

New York University's Center for War, Peace, and the News Media was founded in 1985 to promote more informed and accurate coverage by the American media of international security issues. The CWPNM began working with American correspondents in Russia in 1988, and in May 1992 founded the National Press Institute* as a joint project with the USA and Canada Institute of the Russian Academy of Sciences. Initial funding came from the W. Alton Jones Foundation, the Carnegie Corporation of New York, and the Rockefeller Family & Associates.

* The National Press Institute was originally known as the Russian-American Press and Information Center. It was renamed when it registered as an independent Russian organization in June 1997.

NPI's original mission was to improve Russian media coverage (particularly of international security issues) by helping journalists access a wide range of information and incorporate it into informative, balanced, and accurate reporting. Original projects included press conferences for Moscow journalists, an effort to improve coverage of issues of nuclear security and safety, and an electronic reference and journalism library to help journalists access the wealth of information newly available with the advent of computerized information systems and the then-new Internet.

NPI's Growth

As NPI developed and grew, it elaborated a unique approach to media assistance – described in sections 2.3 and 2.4 below – that required significant growth. Table One below includes the key steps in NPI's development, from the time of its establishment in 1992 through 1997, when the Cooperative Agreement began. It highlights major new programs, new regional branches, and major new funders (with primary funders listed in parentheses).

Table One: Milestone NPI Events Prior to USAID Cooperative Agreement

Date	Event	Funder(s)
May 1992	opening of NPI	W. Alton Jones Foundation, Carnegie Corporation of New York, Rockefeller Family & Associates
April 1993	Covering Economics and Business project	Freedom Forum
June 1993	first USIA Professional-in-Residence	U.S. Information Agency
October 1993	first seminars on election coverage	USIA
December 1993	opening of St. Petersburg, Nizhny Novgorod, and Novosibirsk branches	Eurasia Foundation
December 1993	first major NPI publication (on election coverage)	
April 1994	first Knight Overseas Press Fellow	International Center for Journalists
May 1994	first media management seminars	International Media Fund
June 1994	first major funding from U.S. government source	USIA
September 1994	beginning of exchange program between NYU Department of Journalism and Rostov University Faculty of Philology and Journalism	USIA
October 1994	opening of News Library at NPI/St. Petersburg	Freedom Forum
October 1994	beginning of Media Development Program	USAID
November 1994	first issue of <i>Gaudeamus</i> , award-winning student newspaper in St. Petersburg established with NPI/St. Petersburg support	European Journalism Network
March 1995	publication of <i>Journalism and War: Coverage by the Russian Media of the Military Activities in Chechnya</i>	Open Society Institute
April 1995	Standing Commission on Freedom of Information	USAID through ARD-Checchi Rule of Law program
October 1995	opening of NPI/St. Petersburg Television Training Studio	International Media Fund
October 1995	first New Media for a New World conference to promote online publishing and computer-assisted reporting	

October 1995	opening of Moscow Media Law and Policy Center by CWPNM, NPI, and Internews	Media Development Program
October 1995	opening of Rostov and Yekaterinburg centers	Eurasia Foundation
October 1995	first major grant directly negotiated by NPI Moscow staff	Know How Fund
April 1996	Summit Media Initiative to promote more informed coverage of the nuclear summit	Carnegie Corporation
June 1996	first International Faculty Development seminar	Council on International Educational Exchange
July 1996	first on-site newspaper management consulting	Media Development Program
July 1996	first Freedom of Information conference	USAID through ARD-Checchi
January 1997	appointment of first Russian director of NPI	
April 1997	joint television reporting project in Northern Ossetia and Ingushetia	Winston Foundation
April 1997	installation of printing press at <i>Gorodskie Vesti</i> in Volgograd – the first modern newspaper printing press to be owned and managed by an independent group of Russian newspapers	Media Development Program
May 1997	NPI 5 th Anniversary celebration	
May 1997	publication of NPI's first university journalism textbook	USIA, Open Society Institute
June 1997	publication of first issue of <i>Nuclear Security</i> , replacing <i>Nuclear Nonproliferation</i> (1994-6)	W. Alton Jones Foundation
July 1997	registration of NPI as autonomous non-commercial organization under Russian law	
July 1997	official opening of Center for Cyberjournalism	

At the time the Cooperative Agreement was signed, NPI was a five-year-old legally independent organization that had been supported primarily by foundation grants.* It had a staff of 35 working at six centers throughout Russia. It had begun to apply the sectoral approach, described below.

* Major funders of NPI's work included the following: Carnegie Corporation of New York, USIA, Winston Foundation, W. Alton Jones Foundation, Joyce Mertz-Gilmore Foundation, Rockefeller Family & Associates, Know How Fund, Ford Foundation, Freedom Forum, Open Society Institute, Carnegie Endowment for International Peace, John Merck Fund, International Media Fund, Mott Foundation, and the Council of Europe.

2.3 NPI's Media Assistance Strategy: A Sectoral Vision

"Why should a government which is doing what it believes to be right allow itself to be criticized? It would not allow opposition by lethal weapons. Ideas are much more fatal things than guns. Why should any man be allowed to buy a printing press and disseminate pernicious opinion calculated to embarrass the government?"

Vladimir Lenin

"The organization of our press has truly been a success. Our law concerning the press is such that divergences of opinion between members of the government are no longer an occasion for public exhibitions, which are not the newspapers' business. We've eliminated that conception of political freedom which holds that everybody has the right to say whatever comes into his head."

Adolf Hitler

"Freedom of conscience, of education, of speech, of assembly are among the very fundamentals of democracy and all of them would be nullified should freedom of the press ever be successfully challenged."

Franklin Roosevelt

NPI's Mission

The National Press Institute's mission statement for the period of the Cooperative Agreement, elaborated in 1996, fit very well the strategic and intermediate objectives of the United State Agency for International Development in Russia, with specific reference to the crucial role played by local newspapers:

The National Press Institute of Russia is a permanent, nationwide, non-profit organization dedicated to the emerging independent and professional mass media as a pillar of a stable, democratic civil society. The Institute promotes the professional standards and the economic and legal conditions necessary to support a reliable, vital media sector serving the needs an informed and engaged citizenry.

Throughout the period of the Cooperative Agreement, the National Press Institute worked to realize this mission on a national scale in the context of several key inhibiting factors: Russia's long tradition of a closed society, the active opposition of local and national politicians, apathy and lack of understanding on the part of the public, and a shortage of professionalism on the part of journalists. In addition, Russia endured during this period political and social turmoil and economic chaos that repeatedly threatened media development and independence.

The Sectoral Approach

In this environment, the CWPNM and NPI developed, for the first time in the history of international media assistance, a *sectoral approach* to media assistance. This approach requires that problems or obstacles to media development be analyzed and

addressed not in isolation but as particular elements of the larger media sector. The key institutions, norms, and infrastructure that make up the media industry (economic, journalistic, technological, political, legal, cultural) are closely inter-related. The sectoral approach is a way of undertaking media assistance by simultaneously focusing on many factors (journalistic professionalism, management of media as a business, legal issues, infrastructure, technology issues, etc.) and developing a strategy to address all of the important factors in a coordinated and phased process.

Only a development strategy based on such a comprehensive approach to these inter-related parts of the media sector – a sectoral approach – can promote rapid change and sustainable development. Work, for instance, to help newspapers improve their management must be undertaken together with work to improve journalistic professionalism and create a more salable product. Assistance to working journalists and managers must be accompanied by work with journalism schools and educators to ensure that responsible ethics and an appropriate level of professionalism are achieved by the next generation of journalists.

NPI came to view newspapers as a crucial nexus of political, social, and economic development in countries making the transition to open societies and has argued vigorously (at various media assistance forums around the world and in articles in a score of Western media outlets) for more concentrated and systematic attention to them. The ultimate success of Russia's economic and social transition depends upon the empowerment of local citizens throughout the regions of Russia and the flourishing of local individual initiatives of all types. This empowerment, in turn, depends upon the free flow of reliable social and economic information to facilitate business decision-making and end cronyism. NPI has long believed that all foreign assistance to Russia should be predicated upon a demonstrable commitment to the creation of an overall environment that encourages the unfettered flow of information.

NPI articulated its approach at a number of media assistance forums, and NPI was cited or staff members of NPI or the CWPNM cited in articles in the following media outlets, among others: *New York Times*, *Washington Post*, *Wall Street Journal Europe*, *Business Week*, *US News and World Report*, *Wall Street Journal*, *The Economist*, *Associated Press*, *Toronto Globe and Mail*, *The Russia Journal*, Web Site of the Committee to Protect Journalists, Web Site of the Freedom Forum, Knight-Ridder Newspapers, Global Beat News Syndicate, *The Philadelphia Inquirer*, *The Christian Science Monitor*, Johnson's Russia List, *The Moscow Times*, *The St. Petersburg Times*, Radio Liberty, CNN, BBC, Voice of America, Feature Stories, *USA Today*, *Marketing Russia*, *Presstime*, Russia Regional Report, *Policy Review*, and C-SPAN.

Principles of Media Assistance

From the beginning, NPI has maintained a set of core beliefs and principles of assistance that have guided it in the design and implementation of all its programs. The National Press Institute has based its work on the following principles:

1. Ultimately there is no role for state subsidies, state ownership, or state interference with the press on either the local or national levels. Government newspapers undermine the public's confidence in the press, sap journalistic talent, and dilute the country's already weak advertising base. The only role for government in media is the creation of economic and social conditions that encourage financially viable independent media outlets and the flourishing small-business-based economies upon which they depend and which they in turn foster.
2. The National Press Institute opposes direct subsidies of *any* kind to the media. In order to be editorially independent and responsible to their readers, newspapers must be financially viable and self-sustaining. Efforts to assist the media should not include mechanical subsidies that merely shift dependence from one source to another and undermine the progress made to date in improving journalistic ethics and responsibility. Media assistance efforts should continue to develop the market- and reader-oriented management skills necessary for the media's long-term survival.
3. The National Press Institute recognizes that Russian journalists have a long history and tradition of dependence on outside factors for information, financing, support, etc. NPI seeks to create and implement only programs that empower journalists and media managers and build their confidence that they can and must help themselves and one another.
4. The National Press Institute believes that journalists must be both free and responsible. NPI seeks to raise ethical standards among journalists and strengthen mechanisms for self-regulation within the industry at the same time that it seeks to eliminate formal and informal government control mechanisms. NPI believes that journalists must responsibly cover ethnic, minority, social, political, and economic issues so as to promote the peaceful resolution of conflict.

As a result of these principles, many of NPI's programs discussed below not only directly assisted newspapers, but also facilitated the development of civic society and public participation generally. NPI sought to work specifically at those areas where newspapers interact with society at large in order to stimulate Russia's overall transition to an open society. For instance, its Press Centers program not only assisted journalists by improving their access to information, it also assisted non-governmental organizations by increasing their access to the media and, further, it encouraged citizens to participate in public life by encouraging coverage of citizen activists. Likewise, NPI's Media Business Development Service fostered programs that not only increase newspaper advertising revenues, but also made newspapers a more effective and accessible platform for local small-business advertising, helping newspapers serve as a catalyst for local small-business development. (When Viktor Yermakov, director of Russia's Small Business Support Agency, learned of NPI's work with newspapers, he said simply, "It is obvious that you are one of us.")

The Center for War, Peace, and the News Media hopes that the Press Development Institute, established on the basis of NPI's sectoral approach, will continue to apply this approach to its national media assistance efforts.

2.4 NPI's Regional Network

"I am convinced that if not for the National Press Institute the independent regional press would not have survived.. "
 Nail Bashirov, independent newspaper publisher, Astrakhan

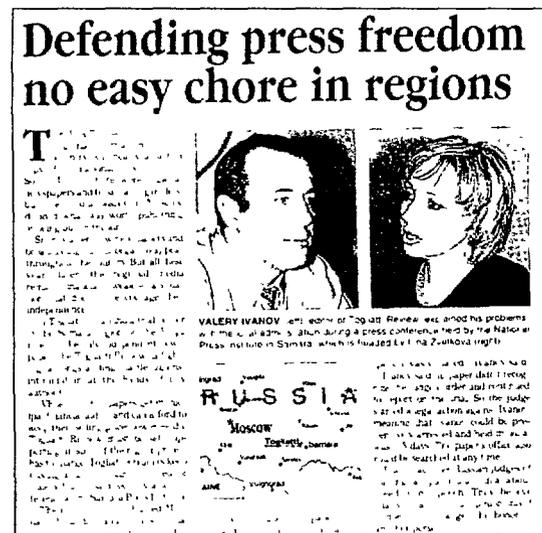
"Independent Newspapers of the Whole Country Unite under the NPI Flag"
 headline of article in *Novye Izvestia* written by Perm journalist

"[T]he National Press Institute knows exactly what needs to be done to help the regional press Thank you You are doing very important work "
 Sergei Panasenko, editor of *Podrobnosti*, Yekaterinburg

Even before it developed the sectoral approach, NPI very early on recognized the crucial importance of working on a national scale to provide constant local assistance to media throughout Russia. Less than 18 months after opening the Moscow headquarters (then known as the Russian-American Press and Information Center) in 1992, CWPNM attracted funding for and opened its first three NPI regional branches – in St. Petersburg, Nizhny Novgorod, and Novosibirsk – in late 1993. The second round of expansion came two years later, and during the Cooperative Agreement NPI had branches in Moscow, St. Petersburg, Nizhny Novgorod, Novosibirsk, Yekaterinburg, Samara, and Vladivostok. At its highest staffing level, NPI had over 50 full-time employees, most of whom worked at its regional branches.

NPI's unique structure of regional branches (which as of this writing is being maintained by the Press Development Institute) embodied a single, clear vision and mission: Effective media assistance is most effectively performed at the local level, while at the same time a sectoral approach to media assistance requires national coordination and activities at the national level (in the case of NPI) in Moscow.

The regional branches formed a unified network sharing and benefiting from the resources and experiences of one another, bringing the advantages of NPI's



NPI/Samara Director Irina Tsvetkova (right) led the fight to save an independent newspaper in Tolyatti (from The Russia Journal, June 24, 2000)

Moscow-based and international contacts and resources to bear locally, while at the same time providing constant information on the state of the media at the regional and local level to national and international constituencies.

The table below provides an illustrative list of the cities where NPI has worked most extensively with independent newspapers.

Table Two: Cities with Newspapers that Have Worked with NPI

Abakan	Achit	Alapaevsk	Amursk	Apatity
Arkhangelsk	Arsenyev	Artem	Artemovsky	Arti
Arzamas	Asbest	Astrakhan	Babaevo	Balashov
Baltiisk	Barabinsk	Barnaul	Batetsky	Bedsk
Belgorod	Belovo	Beloyarsky	Berezniki	Berezovsky
Biisk	Bikin	Birobidzhan	Blagoveshchensk	Boksitogorsk
Bolotnoe	Bolshoi Kamen	Borovichi	Chaikovsky	Chapaevsk
Cheboksary	Chelyabinsk	Cherepanovo	Cherepovets	Chernushka
Chita	Chudovo	Chulym	Dalmatovo	Dalnegersk
Dalnerechensk	Demyansk	Dimitrovgrad	Dno	Dzerzhinsk
Fokino	Gatchina	Inta	Ioshkar Ola	Irbit
Irkutsk	Iset	Ishim	Iskitim	Ivangorod
Ivanovo	Izhevsk	Kachkanar	Kalmingrad	Kamensk-Uralsky
Kamyshlov	Kandalaksha	Karasuk	Kargapolye	Kargat
Kargopol	Karpinsk	Kazan	Kemerovo	Khabarovsk
Kholm	Khvoynaya	Kingisepp	Kirishi	Kirov
Kirovgrad	Kirovsk	Kolpashevo	Kolpino	Koltushi
Komsomolsk-na-Amure	Kondopoga	Kopeisk	Koryazhma	Kostamuksha
Kotlas	Krasnodar	Krasnoufimsk	Krasnourinsk	Krasnovishersk
Krasnoyarsk	Kresttsy	Kronshtadt	Kstovo	Kurbyshev
Kupino	Kurgan	Kurisk	Kursk	Kushva
Lakhdenpokhya	Lebyazhe	Lesnoi	Lesozavodsk	Lipetsk
Lodeinoe Pole	Lomonosov	Luga	Lysva	Lyubytino
Magadan	Malaya Vishera	Marevo	Medvezhegorsk	Mezhdurechensk
Moscow	Moshenskoe	Muezerevsky	Murmansk	Naberezhnye Chelny
Nakhodka	Nerchinsk	Nevel	Nevelsk	Nevyansk
Nikolaevsk	Nizhnevartovsk	Nizhny Novgorod	Nizhny Tagil	Nizhnyaya Tura
Novgorod	Novoaltaisk	Novodvinsk	Novokurbyshevsk	Novokuznetsk
Novosibirsk	Novouralsk	Ob	Okulovka	Olonets
Omsk	Onega	Opochka	Orel	Osa
Ostrov	Otradny	Palkino	Parfino	Partizansk
Penza	Perm	Pervouralsk	Pestovo	Petrodvorets
Petropavlosk-Kamchatsky	Petrozavodsk	Pikalevo	Podporozhye	Polevsky
Priozersk	Pskov	Pushkin	Pytalovo	Revda
Rezh	Rostov	Rubtsovsk	Ryazan	Samara
Saransk	Saratov	Sergievsk	Serov	Sertolovo
Severodvinsk	Severomorsk	Severouralsk	Shimsk	Shlisselburg
Shumikha	Slantsy	Smolensk	Soltsy	Sortavala
Sosnovy Bor	Spassk-Dalny	St. Petersburg	Staraya Russa	Stavropol
Sukhoi Log	Svetogorsk	Syktvkar	Syzran	Talitsa
Tambov	Tatarsk	Tavda	Tikhvin	Toguchin

Toksovo	Tolyatti	Tomsk	Tosno	Totma
Tselinnoe	Tugulym	Tula	Turinsk	Tver
Tyumen	Ufa	Ukhta	Ulan-Ude	Ulyanovsk
Ussuriysk	Valdai	Velikie Lukı	Verkhny Tagil	Verkhnyaya Pyshma
Verkhnyaya Salda	Vladimir	Vladivostok	Volgograd	Volkhov
Vologda	Volosovo	Volot	Vorkuta	Voronezh
Vsevolozhsk	Vyborg	Yalutorovsk	Yaroslavl	Yekaterinburg
Yemanzhelinsk	Yuzhno- Sakhalinsk	Zarechny	Zhigulevsk	Zlatoust

Journalists, publishers, and other media professionals from a wide range of other cities participated in NPI programs as well.

One element of the work of the NPI branches that will not show up in the numbers and results cited in this report is the constant informal guidance, advice, and moral support they gave to the media professionals with whom they worked. This role was in many ways as important as the branches' roles in developing and implementing formal assistance projects. NPI/St. Petersburg, for example, advised dozens of journalists and media managers each week on the phone or in person on a broad spectrum of issues, from technical professional issues to educational opportunities. In Yekaterinburg, one deputy editor wrote to NPI:

Why do people swarm to NPI like moths to a flame? Because at NPI you can get things that you can't buy at any market – warmth, moral support, and a real interest in your work.

And the large number of seminars that NPI organizes? Today they are the only opportunities journalists have for mid-career training.

Finally, when the Sverdlovskaya Oblast division of the Union of Journalists practically dissolved itself, NPI took upon itself many of its functions, more or less becoming the institution in the region which attracted the most active and bright journalists.

This gives me confidence that the fourth estate will win.

-Aleksandr Kiva, deputy director, *Novaya Gorodskaya Gazeta*

Applying the sectoral approach through this national assistance network, NPI created a portfolio of programs that proved their effectiveness and universally won the acclaim and support of private newspaper publishers, media managers, and journalists across Russia.

2.5 Summary of Results

"I think it would not be an exaggeration to say that the [NPI] Press Center played a big role in the building of democratic civil society in Russia "

Elena Bonner, head of the Andrei Sakharov Foundation

"The result of our participation in the [NPI] program is the existence in the newspaper market of a major industrial center such as Novokuznetsk of a newspaper independent of the authorities, independent of capital, and supporting itself through the ruble of the subscribers and its own work in the advertising market "

Margarita Stakhovich, deputy editor, *Kuznetsky Rabochy*

Evaluating media assistance work is inherently problematic, inasmuch as its results are typically either difficult to quantify (e.g., improved coverage of certain issues, improved professional ethics) or visible only in the medium-to-long-term. Moreover, Russia's fluid political and economic circumstances often undermine past achievements and present new roadblocks to further progress.

Nevertheless, NPI can point to a number of key indicators that demonstrate the nature of its work during the Cooperative Agreement period and further evidence (often anecdotal) that shows its impact.

NPI in Figures

The following numbers reflect NPI's activities throughout Russia during the programmatic phase of the Cooperative Agreement (October 1997 – June 2000):

- Over 270 training seminars and roundtables on journalism, media management, and media technologies attended by over 5200 media professionals.
- Legal consultations to 250 media organizations in 55 Russian cities, training of 150 more media professionals, and establishment of a network of 120 media lawyers throughout the country.
- Intensive, on-site management consulting for 84 newspapers.
- Aggregate attendance of over 57,000 journalists at approximately 2300 briefings and press conferences.
- 65 publications for journalists, including translated newspaper management manuals, original handbooks, special newspaper management inserts, books on nuclear weapons systems, a journal on new media applications, an election reporting manual, and bulletins on nuclear reporting issues.

- Consultations with 400 media professionals on Internet- and computer-assisted reporting.
- Regular professional interaction with over 2000 leading media professionals through various electronic discussion groups, targeted mailing lists, core groups, and clubs.
- A project to improve coverage of nuclear security issues that includes a bimonthly bulletin for 600 targeted journalists and experts, 200 briefings on nuclear issues, and intense personal support of a core group of 80 leading security reporters.
- 36 seminars throughout the country on election campaign coverage.

Direct Impact

But simple numbers do not capture the direct impact that NPI's various activities have had on journalists, publishers, and other media professionals throughout Russia. An illustrative sample of such impact follows.

- During the war in Yugoslavia in the spring of 1999, NPI was the preeminent source of analysis and opinion and virtually the only Russian-language source for all points of view on the conflict and NATO intervention. Other institutions toed the official Russian government line.
- Environmental researcher Aleksandr Nikitin credited NPI for facilitating the international attention that led to his release from prison, after NPI conducted over 30 press conferences devoted at least in part to the case of former naval officer charged with divulging state secrets (please see his letter to NPI on p. 25).
- NPI/Moscow held a briefing on the FSB (former KGB) persecution of ecologists Valery Soifer and Vladimir Slivyak, after which the Vladivostok authorities called NPI to say that they had just dropped the charges.
- *Tochka Zrenia* (Penza) increased its overall circulation by 80 percent and doubled its advertising revenue by implementing 12 separate, concrete recommendations of the consultant sent by NPI.
- Within one month of implementing recommendations made by NPI consultants, *Oskolskie Novosti* (Stary Oskol) had increased its advertising revenue by 30 percent and its circulation by 20 percent.
- In 1997, in all of Russia there were only two university courses on Internet use for journalism students. One year later, after a series of NPI seminars on Internet curriculum development for journalism professors, there were about 30, 25 of which were led by NPI "graduates."

- NPI helped newspapers become financially independent where all of the experts said no newspaper could be profitable. In the Urals towns of Berezniki and Kungur, for example, where there once were tired local government mouthpieces, there are now independent engines for economic growth. *Bereznikovskiy Rabochiy* doubled its advertising sales, increased circulation through a redesign, and achieved financial independence from the local authorities within five months; *Iskra* (Kungur) quadrupled its advertising revenues within five months, allowing it to reach the break-even point.
- Similarly, *Solikamskie Vesti* reorganized its advertising department and increased its advertising revenue ninefold within four months of its work with NPI. *Gubernskie Vedomosti* (Stavropol), *Kostromskie Vedomosti*, and *Ekran-Vestnik Kavkaza* (Vladikavkaz) made a number of changes based on NPI's recommendations, leading in each case to a 50% increase in advertising revenue within two months.
- *Shakhtyor* (Gremyachinsk) and *Kamskie Zori* (Dobryanka) both tripled advertising sales revenue in five months.
- In 1997 NPI had scheduled a briefing with Amnesty International to publicize the case of Rafael Usmanov, illegally detained without trial in Magadan. On the morning of the briefing, President Yeltsin's office called NPI to inform that Usmanov had been released. NPI press conferences also led to the release on his own recognizance of Grigory Pasko, an environmental journalist charged with treason.
- The dispute between former Vladivostok Mayor Viktor Cherepkov and Primorsky Krai Governor Yevgeny Nazdratenko over Cherepkov's dismissal was not being covered by the national media. NPI's first briefing on the subject attracted the attention of the public and Moscow federal officials and prompted the delegation of a special State Duma commission to Vladivostok to investigate. After Cherepkov was subsequently restored to his post, he spoke again at NPI, publicly noting its role in restoring legality.

3. NPI PRESS CENTERS

"Men are never so likely to settle a question rightly as when they discuss it freely"
Thomas Jefferson

3.1 Summary of Results

Since the founding of NPI in 1992, its vigorous national program of briefings and press conferences was one of its most visible and well-received initiatives. This program played a significant role in the slow but steady process of opening up Russian society as a whole, encouraging public participation in civic life and promoting government accountability as well as improving the professionalism of journalists across the country. During the Cooperative Agreement period, NPI's Press Centers – encompassing the entire NPI regional network – achieved the following key results, among others:

- NPI organized over 2300 briefings and press conferences, attended by an aggregate total of over 57,000 journalists.
- Transcripts and summaries of over 160 of the most important press conferences were posted on the NPI web service, beginning in August 1998.
- NPI conducted over 30 press conferences devoted at least in part to the case of former naval officer and environmental researcher Aleksandr Nikitin. When Nikitin was released from custody, he gave his first press conference at NPI/St. Petersburg, where he credited NPI for facilitating the international attention that led to his release.
- During the war in Yugoslavia in the spring of 1999, NPI was the most comprehensive source of information, analysis, and opinion and the only press center to represent all points of view, including those not favored by the Russian government.
- In 1997 NPI had scheduled a briefing with Amnesty International to publicize the case of Rafael Usmanov, illegally detained without trial in Magadan. On the morning of the briefing, President Yeltsin's office called NPI to inform that Usmanov had been released. NPI press conferences also led to the release on his own recognizance of Grigory Pasko, an environmental journalist charged with treason.
- NPI/Moscow held a briefing on the FSB (former KGB) persecution of ecologists Valery Soifer and Vladimir Slivyak, after which the Vladivostok authorities called NPI to inform that charges had just been dropped.

- A December, 1999 briefing on Duma campaign violations focused on the illegal forced closure of the newspaper *Popechitel* in Berezniki (Perm Oblast). After the press conference, a court reversed the closure and *Popechitel* renewed publication.
- The dispute between former Vladivostok Mayor Viktor Cherepkov and Primorsky Krai Governor Yevgeny Nazdratenko over Cherepkov's dismissal was not being covered by the national media. NPI's first briefing on the subject attracted the attention of the public and Moscow federal officials and prompted the delegation of a special State Duma commission to Vladivostok to investigate. After Cherepkov was subsequently restored to his post, he spoke again at NPI, publicly noting its role in restoring legality.

3.2 Rationale and Methodology

Established in an environment in which information was typically in short supply and tightly controlled by the government, in which few venues supported the values of pluralism and open debate, and in which journalists were often under-informed on the critical issues they were covering, NPI's Press Center program had a clear and compelling purpose:

- By presenting journalists with alternative sources of information and expertise, NPI helped to reduce the dependence of Russian journalists on official government sources, helping increase government accountability to the public.
- By covering issues that were ignored by the government or under-covered by the mainstream media, NPI helped to ensure public discussion of all major public policy issues.
- By providing journalists with much-needed background information on a variety of issues, NPI improved the overall quality of their reporting and their ability to better formulate questions and gather information.
- By consistently and aggressively providing a forum for civil rights activists, human rights organizations, ecological organizations, minority representatives, health and social welfare experts, and a range of other experts and representatives of non-governmental organizations, NPI played a vital role in publicizing the work of the non-governmental, non-profit sector, thus directly helping to develop civil society in Russia. This increased exposure and publicity, in turn, encouraged other citizens to participate in public life, developing the crucial foundation of democracy.
- By providing a forum for a wide variety of speakers on key political, economic, social, and other issues facing the country, NPI directly facilitated public debate and also encouraged the values of a free, fair, and inclusive political discussion.

- By providing information, debate, and dialogue among political figures, NPI empowered voters to more rational and informed choices at the polls.
- By hosting roundtable discussions, briefings, and informal gatherings on key media issues, NPI raised the level of professional consciousness of journalists and promoted aggressive collaborative solutions.

3.3 Activities and Results

“ . . . [T]here is no point in publishing or reading papers if we are not able to provide accurate information ”

Gennady Malyshev, Kirishi, Leningrad Oblast

NPI conducted – during the Cooperative Agreement – an average of 15 events each week, most of them outside of Moscow. During this period, total attendance exceeded 57,000. Extrapolating from anecdotal evidence, approximately 45,000 stories in local, regional, national, and international media appeared based on or informed by NPI Press Center events. Attendance typically averaged 35 in Moscow and 15 at the regional branches, although this figure varied widely, depending on the topic. Key briefings on major political or economic issues drew larger crowds – up to 40 in the regions and 100 in Moscow – whereas briefings on human rights or civil society issues typically generated less interest. A forest of television cameras usually lined the back wall of the briefing room, and the NPI logo became a fixture on Russian news broadcasts.

Despite the broad thematic categories discussed in sections 3.3.1-3.3.3 below, NPI’s briefings, press conferences, and related events (book presentations, roundtable discussions, etc.) were by their nature diverse. The following illustrative chart breaks down NPI’s briefings during the sample period of July-December 1999 into several sweeping categories.

**Table Three: Primary NPI Press Conference Topics
(from sample period of June-December 1999)**

	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
Moscow	60	27	7	18	18	15	10	6	161
Samara	49	7	5		1	1		29	92
St. Petersburg	18		6	7	4	9		2	46
Novosibirsk	18	5	7		2	1		13	46
Yekaterinburg	26	1	7	2	2			2	40
Nizhny Novgorod	6		7	1		1		6	21
Vladivostok	4	2				1			7
Total	181	42	39	28	27	28	10	58	413

Key:	1. Domestic/Current Events	5. Political Issues (including elections)
	2. Economic Issues	6. International Issues
	3. Media Issues	7. Nuclear Issues
	4. Human Rights Issues	8. Cultural Issues

As the table indicates, different NPI regional centers developed particular areas of interest. NPI/Moscow devoted special attention to economics, human rights, and international and nuclear issues. NPI/St. Petersburg also focused on human rights and international issues, while NPI/Novosibirsk focused on economic and cultural issues. NPI/Nizhny Novgorod organized frequent discussions of media issues. NPI branches in Yekaterinburg and Samara both focused heavily on current political, economic, and social issues in their regions, while NPI/Samara also held frequent briefings on cultural issues.

Journalists from throughout Russia constantly told NPI that access to varied and reliable information is a key obstacle to media development in Russia. “One of the most sharply felt problems at present,” wrote Gennady Malyshev of Kirishi in Leningrad Oblast in July 2000, “is obtaining information. Whenever I turn to the administration for information on something that I would like to write about, they simply refuse to give it to me. This seems to me even more frightening than the economic situation, because there is no point in publishing or reading papers if we are not able to provide accurate information.” Journalists with access to NPI branches benefited from direct access to Russia’s newsmakers, community leaders, and others.

In order to provide the same benefits for journalists in regions where NPI did not operate branches, NPI also developed an initiative to transcribe the most important of its Moscow briefings and distribute this material nationally and internationally via the Internet. By the end of the Cooperative Agreement, NPI reached its target of 8-10 transcripts per week, available in their entirety and free of charge on the NPI Web site (<http://www.npi.ru>). Regional journalists expressed their gratitude for the transcripts, which provided information otherwise not available. The response of Pavel Ponomarev, editor-in-chief of the Ros-Yug Information Agency in southern Russia, was typical: “Our representative in Moscow works for other organizations as well and is not always able to attend every event he would like to. This is why the transcripts of your press conferences are invaluable to us. We believe that many other regional media share our point of view.”

For the purposes of this report, NPI’s Press Center activities (at all of its branches) have been divided into the following categories:

- **Public policy:** briefings and press conferences on key policy issues and current events, designed to enable Russian journalists to play an active role in the public discussion of policy essential to a participatory democracy.
- **Civil society and human rights:** briefings and press conferences designed to help facilitate the development of civil society, such as briefings with NGO leaders, briefings on under-reported issues, briefings on human rights.

- **Creating a media community:** briefings, roundtables, and other events on media issues, designed to educate journalists about developments in the media sector and to promote a shared sense of professional identity and active cooperation.

3.3.1 Public Policy Programs

NPI "has become an important and authoritative element of the political and cultural life of the Russian capital "

Vadim Dolganov, Counselor of the Ukrainian Embassy in Moscow

NPI "for all these years has been on the cutting edge of coverage of the main events in Russia and in the world . . . You are always distinguished by a sincere dedication to freedom of opinion, objectivity, a range of interests, and a high level of professionalism "

Vladimir Ryzhkov, State Duma Deputy Speaker

No major policy issue – local, national, or international – during the Cooperative Agreement period was left uncovered by the NPI Press Centers, each one of which was at the forefront of informed public debate in its region. NPI typically focused on issues and perspectives that it found to be under-reported. Several important subcategories of public policy briefings are discussed briefly below.

Economics

NPI branches were primary sources of information on economics and business of their region, and NPI/Moscow was one of the leading sources of information on Russian's national economy. NPI organized briefings on the economy in general as well as on specific economic issues (small business development, foreign investment, international loans, specific regional projects, taxes, insurance, etc.) at least once a week. NPI/Moscow established long-term relationships with certain leading economists – among them Andrei Illarionov, currently a key economic advisor to President Vladimir Putin, and Vladimir Mau, head of the government's Working Center on Economic Reform – and the resulting briefings often attracted over 100 journalists and generate widespread media coverage. NPI's briefings educated journalists on complex economic issues, while at the same time significantly expanding the terms of the economic discussion in Russia by featuring a wide range of non-government experts.

Briefing speakers on economics issues from a sample period in the 1998-9 grant year, for instance, included:

- Economist Nikolai Shmelev, deputy director of the Europe Institute of the Russian Academy of Sciences;
- Marianna Todorova, senior economist at the World Bank's Economic Development Institute;
- John Sullivan, executive director of the Center for International Private Enterprise;
- Sergei Shakhrai, former Deputy Prime Minister;

- Andrei Illarionov, director of the Institute for Economic Analysis;
- Yevgeny Yasin, director of the Expert Institute;
- Vladimir Mau, director of the Working Center on Economic Reforms;
- Scott Blacklin, president of the American Chamber of Commerce in Russia;
- Karl Johansson, deputy co-chairman of the Foreign Investment Advisory Council;
- Vladimir Kosmarsky and Jan Lundin, executive directors of the Russian-European Centre for Economic Policy;
- Leonid Abalkin, director of the Economics Institute of the Russian Academy of Sciences;
- Aleksandr Ausan, president of the International Confederation of Consumers Unions;
- Arkady Volsky, president of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs;
- Sergei Aleksashenko, former deputy chairman of the Central Bank of Russia;
- Viktor Yermakov, president of the Russian Agency for Support of Small and Medium Business.



NPI briefings on current events – such as this one on Russia's economic situation – typically attracted the most interest.

Of course, journalists had the most sustained interest on economic issues after the August 1998 financial crisis. The economics briefing that produced the strongest resonance was held in September and featured Domingo Cavallo, former Economics Minister of Argentina. Cavallo gave recommendations on crisis recovery based on his experience bringing Argentina through a crisis of similar

dimensions. More than 100 reporters, as well as 21 television crews and 12 photographers from around the world, attended this briefing.

Foreign Policy

NPI – in particular NPI/Moscow – became a leading non-governmental forum for discussion of key foreign policy issues. Russian political leaders, non-governmental experts, foreign officials, international economists, and others provided a wide range of information, opinion, and informed debate to journalists.

In 1999 NPI was the preeminent source of analysis and opinion on the conflict in Yugoslavia and, notably, the only organization facilitating public debate that included all points of view, even during the time of the strongest anti-Western feelings. For example, Duma Deputies Sergei Yushenkov and Konstantin Borovoi went against the grain of popular opinion in their March 29 briefing, and Albanian Ambassador Shakir Vukai on April 2 gave Russian journalists in Moscow the first detailed account of the ethnic Albanian refugee problem – which had been to that point conspicuously ignored in the mainstream Russian media. Over the first 60 days of the conflict, NPI held 15 major briefings on it, featuring the following speakers, among others:

- Yuly Vorontsov, Deputy Secretary General of the United Nations;
- Mikhail Delyagin, director of the Institute of Problems of Globalization;
- Duma Deputies Aleksei Arbatov, Valery Borshchev, Konstantin Borovoi, Sergei Yushenkov, and Aleksei Podberezkin;
- Yury Shchekochikhin, investigative reporter and Duma deputy who had just returned from Yugoslavia;
- Political leaders Konstantin Zatulin and Valeria Novodvorskaya;
- Yury Levada, director of the All-Russian Center for the Study of Public Opinion;
- Representatives of Human Rights Watch and the Memorial Society.

As with the controversial case of NATO expansion in central Europe before it, NPI did not advocate any particular point of view about the conflict in Yugoslavia. Instead, NPI's Press Center provided a forum at which all viewpoints were represented and sophisticated – and public – discussion facilitated. Sadly, NPI was virtually the only such forum in Russia at which the full range of viewpoints on such politically charged issues could be heard.

Nuclear and Ecological Issues

From its founding in 1992, NPI has focused special attention on improving coverage of nuclear security and ecological issues. In addition to other activities undertaken as part of NPI's Nuclear Reporting program, the NPI Press Centers organized frequent briefings on issues of nuclear security – a topic still vastly under-reported by the Russian media – as well as a range of ecological issues. The briefings which attracted the most interest among journalists covered the following topics:

- Ratification of the START-2 treaty;
- Destruction of the forests of Karelia;
- Control of nuclear materials;
- Air pollution in Novosibirsk;
- Russia's strategic nuclear weapons;
- Globalization and the global ecosystem;
- Chemical weapons;
- The State Nuclear Inspectorate's report on radiation in Northern Europe;
- Russia's ICBMs;

- Russian-Iranian nuclear contacts;
- Disposal of weapons-grade plutonium.

Because of its long experience in assisting Russian journalists in covering such issues going back to 1992, NPI has become the forum of choice for many organizations and individuals wanting to address the media. For example, the influential Council on Foreign and Defense Policy presented all of its new studies and reports at NPI.

Domestic Issues and Politics

Finally, NPI of course covered the full range of domestic issues and the debates – ideological, political, and other – among Russia’s leaders, both at the regional and national level. Despite the prevalence of organizations hosting press conferences in Russia (especially in Moscow), NPI was unique in presenting not only key leaders, but also informed debate and discussion. Other venues rarely present more than one viewpoint.

Among the political leaders who spoke at NPI during the Cooperative Agreement were the following:

- Sergei Aleksashenko, deputy chairman of the Central Bank;
- Sergei Baburin. Vice-Speaker of the State Duma;
- Yury Boldyrev, chairman of the Accounting Bureau of the State Duma and leader of the Yury Boldyrev Bloc;
- Irina Khakamada, leader of the Right Cause party;
- Sergei Kovalev, State Duma deputy and former Human Rights Commissioner;
- Mikhail Lapshin, chairman of the Agrarian Party;
- Vladimir Lukin, chairman of the State Duma Foreign Affairs Committee;
- Oleg Morozov, chairman of the “Russian Regions” deputies group;
- Boris Nemtsov, leader of the Right Cause party;
- Valeria Novodvorskaya, leader of the Democratic Union;
- Boris Pankin, former Minister of Foreign Affairs;
- Roman Popkovich, chairman of the State Duma Defense Committee;
- Yuly Rybakov, chairman of Democratic Russia;
- Marina Salye, chair of the Free Democrats of Russia;
- Anatoly Sobchak, former Mayor of St. Petersburg;
- Vladimir Tikhonov, chairman of the State Duma Committee on Economic Policy;
- Konstantin Titov, governor of Samara Oblast;
- Grigory Yavlinsky, head of the YaBLoko party
- Konstantin Zatulin, chairman of the Derzhava Movement;
- Tamara Zlotnikova, chair of the State Duma Ecology Committee;
- Vladimir Zorin, chairman of the State Duma Nationality Committee;

3.3.2 Civil Society and Human Rights Programs

Without . . . the NPI press center that you run, many independent NGOs would be completely deprived of the opportunity to appeal to the public, to convey to the media information about an enormous number of important facts of Russian life

from a letter to NPI from Yelena Bonner, Ludmila Alexeyeva, Sergei Grigoryants, and other human rights leaders

Letter from Aleksandr Nikitin

When I found myself in this very complex situation [arrested for treason as a result of his environmental work], I fully expected that no organization would be willing to publicly discuss my case. Everyone, after all, understands what it means to tangle with the security organs.

But there was indeed such an organization – the National Press Institute, formerly called the Russian-American Press and Information Center

This was extremely important. It was one of the turning points that transformed "my case" into "my victory."

The security organs fear openness. And when we began to discuss this case at the National Press Institute, they became confused. They began holding their own press conferences in response, but most people went to the briefings at the National Press Institute.

I don't know how my case would have unfolded if you hadn't done what you did. I don't know if I would be sitting here in my office or in some other place. I think that such organizations as the National Press Institute are the ones that we must support, which give society the opportunity to ask questions and to express all its ideas openly. At the National Press Institute, there is no censorship.

After all, the National Press Institute doesn't even close its doors to the security organs. NPI constantly invited them to take part in press briefings about my case and to contribute their perspectives. However, the security police ignored these opportunities.

I would like to close by wishing the National Press Institute success and many, many years of continued work.

-Aleksandr Nikitin, Amnesty International Prisoner
of Conscience

To further its goal of promoting the development of and active public participation in civil society in Russia, NPI established two key priorities for its briefing program. First, NPI aimed to include in its briefings as wide as possible a representation of Russia's emerging NGO community and to cover as many as possible of the issues of importance to this community. Second, it served as a forum for the explication of human rights issues and abuses – particularly in St. Petersburg and Moscow, where the human rights communities are better developed.

Specifically in the area of human rights, NPI organized an increasing number of topical briefings as the Cooperative Agreement period went on. During this period, NPI worked with at least 55 human-rights organizations in Moscow (the list is attached as Appendix 2) and an ever-increasing number in the regions. NPI was the only press platform in Russia that devoted such sustained attention to this subject. Throughout the Cooperative Agreement period, NPI devoted particular attention to the plight of refugees from the ongoing conflict in Chechnya. Other important topics that frequently discussed were conscientious objectors, torture and other violations by the police, conditions in Russian prisons and orphanages, and racism and the persecution of non-Slavic Russian citizens.

Among the many human rights experts who spoke at NPI during the Cooperative Agreement period were:

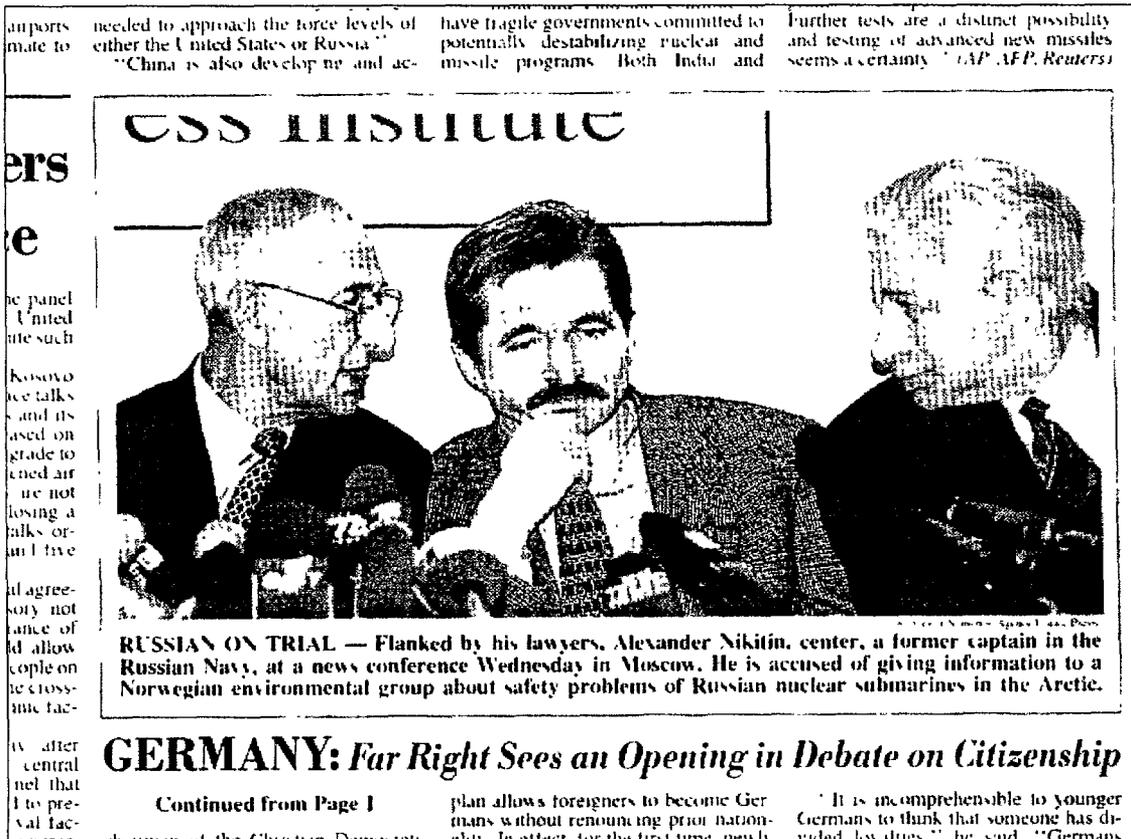
- Sergei Kovalev, Duma Deputy, former Human Rights Representative, and Soviet-era dissident;
- Valery Borshchev, Duma Deputy and chairman of the Standing Commission on Human Rights of the President's Political Consultative Council;
- Derek Evans, Deputy Secretary General of Amnesty International;
- Ludmila Alekseeva, president of the International Helsinki Federation;
- Sergei Grigoryants, chairman of the Glasnost Foundation;
- Aleksandr Nikitin, ecological researcher;
- Boris Pustyntsev, director of Civil Control;
- Yury Samodurov, executive director of the Sakharov Foundation;
- Holly Cartner, executive director for Europe and Central Asia of Human Rights Watch;
- Aleksei Simonov, president of the Glasnost Defense Foundation; and
- Oleg Orlov, chairman of the Memorial Society.

Because of Russia's continuing domination of and leading role in the CIS generally, NPI/Moscow devoted considerable attention to the often deplorable human-rights records of other CIS countries, especially Belarus, Uzbekistan, Kazakhstan, Turkmenistan, and Azerbaijan. NPI received regular requests to hold briefings from nationals of these and other countries who simply are not able to speak freely in their own countries on these crucial subjects.

An illustrative case of NPI's role in the discussion of human rights was the International Week of Solidarity with Political Prisoners in Cuba in 1999. While the International Press-Club held a briefing with Oleg Mironov – Presidential Representative on Human Rights – in which Mironov maintained that human rights are fully observed in Cuba, NPI held a briefing with Cuban dissidents Javier de Cespedes and Ernesto Diaz and Russian Duma Deputy Yuly Rybakov in which they reported just the opposite. The non-state Russian television channel NTV juxtaposed the two press conferences in its nightly news program, following a brief quote from Mironov with a four-minute excerpt from the NPI press conference. There can be no doubt that in this case, if not for NPI, the Russian public would have been presented only with the official story that there are no human rights violations in Cuba.

Another crucial highlight of NPI's human rights briefings over the past few years has been its very active role in keeping the case of Aleksandr Nikitin – charged by the FSB with spying on behalf of the Norwegian Bellona Foundation – in the news. During the nearly five years of his persecution (during which he was justly named an Amnesty International Prisoner of Conscience), NPI held at least 30 briefings on this subject both in Moscow and in Nikitin's home town of St. Petersburg. Upon his release, Nikitin gave his first press conference at NPI/St. Petersburg and credited NPI with facilitating the international attention that led to his release. In January, Nikitin won the 1999 Science and Human Rights Award of the American Association for the Advancement of Science,

but he was unable to attend the ceremony in Anaheim because of the continued travel prohibition on him. He taped his acceptance speech at the NPI/St. Petersburg Television Training Studio, and the tape was shown during the AAAS ceremony, with his daughter accepting the award on his behalf.



Environmentalist Aleksandr Nikitin credited NPI's 30 press conferences about his case – which generated hundreds of news stories – with facilitating his release. Above, Nikitin is flanked by his lawyers at an NPI press conference (from the International Herald Tribune, February 4, 1999)

In addition to maintaining public focus on human rights, NPI's Press Centers aggressively promoted non-governmental experts and NGOs through its press conferences, giving a loud voice to this critical developing community. (NPI has not compiled a list of NGOs represented at its briefings recently, but a list from 1996-7 is attached as Appendix 3 to show the variety of organizations that typically receive exposure at NPI.)

An illustrative sample of some of the most well-known NGO speakers during the Cooperative Agreement period includes the following:

- Leonid Abalkin, director of the Russian Academy of Sciences Economics Institute;
- Mikhail Delyagin, director of the Institute of Problems of Globalization;
- Lev Fedorov, chairman of the Union for Chemical Safety;

- Sergei Grigoryants, chairman of the Glasnost Foundation;
- Andrei Illarionov, director of the Institute for Economic Analysis;
- Sergei Karaganov, chairman of the Council on Foreign and Defense Policy;
- Vladimir Mau, director of the Working Center on Economic Reforms;
- Aleksandr Nikitin, ecological researcher;
- Boris Pustyntsev, director of Civil Control;
- Yury Samodurov, executive director of the Sakharov Foundation;
- Nikolai Shmelev, deputy director of the Russian Academy of Sciences European Institute;
- Aleksei Yablokov, president of the Center for Ecological Policy of Russia;
- Yevgeny Yasin, director of the Expert Institute;

NPI's Press Centers played a unique role in fostering civic participation and open society in Russia. In June 2000, more than 50 leading Russian activists – including Yelena Bonner, the widow of Andrei Sakharov – signed a heart-felt letter of gratitude (at right) to NPI/Moscow Press Center director Natalya Yakovleva for NPI's pioneering efforts.

Dear Natalya Aleksandrovna!

Please allow us to express to you our enormous gratitude for your truly invaluable help in establishing civil society and disseminating democratic values in Russia. Without you and the NPI press center that you run, many independent NGOs would be completely deprived of the opportunity to appeal to the public, to convey to the media information about an enormous number of important facts of Russian life

signed (among others):

Valentin Gefter (Human Rights Institute)

Lyudmila Alekseyeva (Moscow Helsinki Group)

L. Ponomaryov (Human Rights Movement)

L. I. Bogorad (activist)

Yu. Samodurov (director, Sakharov Museum and Center)

S. Sorokin (Anti-Violence Movement)

V. Malikova (Moscow Helsinki Group)

Yelena Bonner (Sakharov Foundation)

Sergei Grigoryants (Glasnost Foundation)

3.3.3 Building a Community of Media Professionals

NPI "is the center of the free exchange of opinion in Russia"
Oleg Panfilov, Glasnost Defense Foundation

Finally, NPI provided – in each of the regions in which it worked – a forum for the discussion of key issues of direct interest to media professionals in that region. This was, of course, a natural outgrowth of the entire NPI mission. At each of its branches, NPI became a key focal point for the media community, especially the non-state media.

Media professionals gathered to discuss threats to press freedoms, economic developments that affect the media, relevant legal issues, and other professional development issues.

A small sample of such events during the Cooperative Agreement period follows:

- Regular briefings in Moscow – usually bimonthly – by Oleg Panfilov of the Glasnost Defense Foundation on violations of media rights in Russia and the CIS;
- Briefings in Moscow and St. Petersburg on the case of Andrei Babitsky (*right*), held by the Russian authorities in Chechnya;
- Monthly roundtable discussions in Yekaterinburg on key media issues, including a meeting of over 100 journalists with the mayor and other city officials on media problems;
- The regular presentation in Nizhny Novgorod of two media-related periodicals and a number of books and manuscripts on the media, with in-depth discussions;
- A discussion in Moscow of the *pros* and *cons* of the presidential decree establishing a state media holding;
- A roundtable in Samara on media strategies for surviving the 1998 financial crisis;
- A discussion in St. Petersburg of proposed amendments to laws on media and political advertising;
- A discussion in Moscow of the Russian press market in the 21st Century;
- A discussion led by the author of the draft Freedom of Information legislation;
- A discussion in Novosibirsk of the role of the press in social information flows;
- A roundtable in Samara on the myths and realities of press freedom;
- A large roundtable in Moscow on developing sector-wide institutions;
- A panel discussion in Moscow on ways that the media can fight national extremism.



NPI organized numerous press conferences on the kidnapping of RFE/RL reporter Andrei Babitsky, shown here speaking at NPI after his release from captivity in Chechnya (Segodnya, July 23, 2000).

Among the leading media figures to appear regularly were the following:

- Dmitry Martynov, president of the Association of Distributors of Press Products;
- Aleksandr Oskin, president of the Guild of Periodic Press Publishers;
- Grigory Pasko, journalist and ecological activist;
- Gleb Pavlovsky, president of the Effective Politics Foundation;
- Aleksandr Podrabinek, editor of *Ekspress-Khronika*;
- Aleksei Simonov, president of the Glasnost Defense Foundation;
- Aleksandr Tkachenko, general director of the PEN-Center;
- Aleksandr Zhilin, *Moskovskie Novosti* observer.

4. MEDIA BUSINESS DEVELOPMENT SERVICE (MBDS)

"No nation is so poor that it cannot afford a free press. In fact, the poorer you are, the more you need a free press."
Surin Pitsuwan, Minister of Foreign Affairs, Thailand

"In my opinion, the newspapers are equal to the courts – and sometimes ahead of the courts in our system – in protecting the people's fundamental rights "
Robert F. Kennedy

"The newspaper is an institution developed by modern civilization to present the news of the day, to foster commerce and industry through widely circulated advertisements and to furnish that check upon government which no constitution has ever been able to provide "
Col. Robert McCormick, founder of the *Chicago Tribune*

4.1 Summary of Results

In April 1998, the National Press Institute formally inaugurated its Media Business Development Service (MBDS) to provide management and business-development assistance to non-state regional newspapers across Russia. In many respects, the MBDS was a logical successor to the ground-breaking work that NPI had begun under the USAID-funded Media Development Program and NPI's other media-management training since 1993. The basic goal was to create a permanent newspaper management resource and a community of non-state newspaper publishers and managers in order to make NPI, as Volgograd publisher Yefim Shusterman said, "a strategic partner for the independent press."

During the Cooperative Agreement period, NPI implemented the following projects:

- Legal consultations to 250 media organizations in 55 Russian cities and establishment of a network of 120 media lawyers throughout the country;
- Legal training of 150 media professionals through a series of 12 seminars;
- Intensive, on-site management consulting for 84 newspapers;
- Establishment of a listserv – especially designed for non-state regional newspaper publishers – that brought together, by June 2000, 880 local and regional newspaper publishers, who received practical information such as comparative newsprint prices, pertinent announcements, and a range of recommendations and links;

- 20 publications on advertising, circulation, and other aspects of newspaper management, including 11 original works and 9 translations of American publications.

These numbers, however, do not reflect the impact that such activities had on the MBDS constituents. As noted above, NPI has not been funded to track changes brought about by its work, but a small and representative sample of MBDS's accomplishments includes the following:

- *Tochka Zrenia* (Penza) increased its overall circulation by 80 percent and doubled its advertising revenue by implementing 12 separate, concrete recommendations of the consultant sent by NPI.
- Within one month of implementing recommendations made by NPI consultants, *Oskolskie Novosti* (Stary Oskol) had increased its advertising revenue by 30 percent and its circulation by 20 percent.
- NPI helped newspapers become financially independent where all of the experts said no newspaper could be profitable. In the Urals towns of Berezniki and Kungur, for example, where there once was a tired local government mouthpiece, there is now an independent engine for economic growth. *Bereznikovsky Rabochy* doubled its advertising sales, increased circulation through a redesign, and achieved financial independence from the local authorities within five months; *Iskra* (Kungur) quadrupled its advertising revenues within five months, allowing it to reach the break-even point.
- Similarly, *Solikamskie Vesti* reorganized its advertising department and increased its advertising revenue ninefold within four months of its work with NPI. *Gubernskie Vedomosti* (Stavropol), *Kostromskie Vedomosti*, and *Ekran-Vestnik Kavkaza* (Vladikavkaz) made a number of changes based on NPI's recommendations, leading in each case to a 50% increase in advertising revenue within two months.

4.2 Rationale and Methodology

When it proposed to USAID a "Newspaper Financial-Strengthening Program" in early 1997, NPI was motivated by the desire to help improve the financial condition of newspapers, thereby helping them establish or protect their independence. In August 1998, however, Russia was rocked by a severe economic and political crisis that dramatically altered the environment in which independent newspapers and the MBDS had to operate. At this time, NPI made a fundamental reappraisal of MBDS activities and refocused its efforts on tasks of immediate use and need to regional publishers. The MBDS undertook a pair of comprehensive studies of the effects of the crisis on its client publishers and participated energetically in the formulation of NPI's overall anti-crisis programming process. (The first study, "Surviving the Crisis in Russia: Independent

Newspapers Confront the Challenge” is attached as Appendix 4; the second, “Russia’s Media in the Crisis Period (August 1998 – February 1999)” is attached as Appendix 5.)

- **Empowerment:** *The National Press Institute recognizes that Russian journalists have a long and unfortunate history of dependence on outside forces for information, financing, support, and legitimation. Because of this history, NPI seeks to create and implement only programs that truly empower journalists and media managers, and that build their confidence that they can and must help themselves and one another*
- **Independence:** *State subsidies, state ownership, and state interference with the press on the local or national level stymie the development of independent non-state newspapers. The prevalence of government newspapers undermines the public’s confidence in the press as a whole, saps journalistic talent, and dilutes the newspaper industry’s already weak advertising base. The only role for government in media is the creation of conditions that encourage true financial and political independence of the media*
- **Financial Viability:** *In order to be editorially independent and responsible to their readers, newspapers must be financially viable. Efforts to assist the media should not include mechanical subsidies that merely shift dependence from one source to another and that undermine the progress made to date in improving journalistic ethics and responsibility. Media assistance efforts should continue to develop the market- and reader-oriented management skills necessary for the media’s long-term survival*
- **Responsibility:** *The National Press Institute believes that journalists must be both free and responsible. NPI seeks to raise ethical standards among journalists and strengthen mechanisms for self-regulation within the industry at the same time that it seeks to eliminate formal and informal government control mechanisms. NPI believes that journalists have a responsibility to cover ethnic, minority, social, political, and economic issues with sensitivity and sophistication.*
- **Professionalism:** *In order to play the key role that the media must in a democracy, the Russian media not only must become independent and financially viable, but must also raise their level of professionalism. NPI is committed to promoting, directly and indirectly, the highest levels of professionalism among the media with which it works. Professionalism entails the understanding of the media’s role in society, high ethical standards, and mastery of the journalism skills and practices necessary to inform and involve Russian citizens on the full range of issues that now lie before them*

-From NPI’s “Newspaper Crisis Recovery Program”

At the same time, NPI developed its “Newspaper Crisis Recovery Program” (attached as Appendix 6) based on its intense, business-level ties with non-state newspaper publishers throughout the country. U.S. publishing consultant William Dunkerley, and independent consultant on media in the region noted in a published analysis of Russian media assistance in December, 1998: “Recently I had a chance to read a document entitled Russian *Newspaper Crisis Recovery Program*, authored by the National Press Institute in Moscow. This plan is brilliant. It explains clearly why the media’s problems must be solved at a sectoral level, and it proposes a collection of initiatives that could make a real difference. With little modification, the plan could serve as the basis for making considerable headway toward press freedom in Russia, and can be a blueprint for what to do elsewhere, as well.”

Although neither NPI nor any other

assistance organization received funding to implement this plan in its entirety, it remained the key strategic vision for NPI's business-development work throughout the rest of the Cooperative Agreement period.

During the Cooperative agreement period, MBDS achieved a number of important internal goals, including:

- The creation of a community of regional newspaper publishers through constant and regular contact through electronic mail and telephone;
- The refinement and professionalization of NPI's management consulting program;
- The creation of significant working relationships with numerous Western professional organizations that improve the content of NPI's programs and increase its visibility; and
- The refinement of MBDS programs in response to direct input from regional publishers.

Throughout its existence, NPI's MBDS attempted to implement both sector-wide programs that improve the business climate and professionalism of Russian publishers generally and specific programs – such as on-site consulting – that help individual publishers with concrete problems. Maintaining this balance was a constant challenge for MBDS, one that demanded considering both the cost-effectiveness and impact of each potential activity when deciding how to deploy limited resources. It also meant that NPI had to choose carefully which of its “client” newspapers would receive the most in-depth support, inasmuch as clients ranged dramatically in terms of their focus on the key political, economic, and social issues facing Russia.

4.3 Activities and Results

NPI achieved the results bulleted above – both quantifiable and anecdotal – through a balanced set of activities designed engage the target newspapers in a number of ways. These activities included management consulting, legal assistance, publications, and efforts to promote a tangible and active community of independent newspaper publishers. These four areas of activity are described below.

4.3.1 On-Site Management Consulting

"Only financial independence will enable us to defend ourselves from the pressure of the local administration."

Anatoly Karman, general director, *Gorodskie Vesti*, Volgograd

"Our battle with another monopolist – the city postal service – ended with a rejection of their super-expensive services and the establishment of an alternative distribution system"

Against this background, our participation in [NPI's] program was extremely timely. Like a spoon at lunchtime "

Margarita Stakhovich, deputy editor, *Kuznetsky Rabochy*

NPI has long recognized that inefficient management and poor business practices were fundamental obstacles to the development of the non-state press in Russia. Therefore, it has historically served as a conduit of Western management expertise to regional newspapers throughout the country. Under the USAID-funded Media Development Program (1994-7), NPI developed an effective and cost-efficient procedure for conducting professional on-site consulting and a database of nearly 200 US newspaper managers who were ready to come to Russia on a volunteer basis. One of these tools – a comprehensive needs-assessment survey designed to most effectively match newspapers and consultants – was adopted by other media-assistance organizations (a copy is included as Appendix 7).

Under the Cooperative Agreement, MBDS was able to deploy its resources nationally. The following table indicates the on-site consulting provided by NPI (it does not include frequent long-distance consulting by telephone and e-mail, or consulting provided at NPI centers).

Table Four: On-Site Consulting Conducted by MBDS

June 1998	<i>Kuznetsky Rabochy</i> (Novokuznetsk)	<i>Molodost Sibiri</i> (Novosibirsk)	<i>Tomskaya Nedelya</i> (Tomsk)	<i>Bryanskoe Vremya</i> (Bryansk)	<i>Zolotoe Koltso</i> (Yaroslavl)	
July 1998	<i>Nizhegorodskae Novosti</i> (Nizhny Novgorod)	<i>Birzha</i> (Nizhny Novgorod)	<i>Predprinimatel</i> (St. Petersburg)	<i>Borskaya Pravda</i> (Borsk)		
August 1998	<i>Podrobnosti</i> (Yekaterinburg)	<i>Uralsky Rabochy</i> (Yekaterinburg)	<i>Predprinimatel</i> (St. Petersburg)	<i>Gaudeamus</i> (St. Petersburg)	<i>TV Press</i> (Samara)	
September 1998	<i>Vyatsky Nabludatel</i> (Kirov)	<i>Zolotoe Koltso</i> (Yaroslavl)				
October 1998	<i>Reklama Shans</i> (St Petersburg)					
November 1998	<i>Gaudeamus</i> (St. Petersburg)	<i>Nevskaya Zarya</i> (Vsevolozhsk)	<i>NEP</i> (Ukhta)	<i>Kaliningrads kaya Pravda</i> (Kaliningrad)		
December 1998	<i>Chernomorskaya Zdravnitsa</i> (Sochi)					
January 1999	<i>Na smenu!</i> (Yekaterinburg)	<i>Podrobnosti</i> (Yekaterinburg)	<i>Nevskaya Zarya</i> (Vsevolozhsk)			

February 1999	<i>Russky Sever</i> (Vologda)	<i>Premiere</i> (Vologda)	<i>Gaudeamus</i> (St Petersburg)	<i>NEP</i> (Ukhta)		
March 1999	<i>Inter</i> (Volgograd)	<i>Krestyanin</i> (Rostov)				
April 1999	<i>Volnaya Kuban</i> (Krasnodar)	<i>Simbirsky Kuryer</i> (Ulyanovsk)	<i>Gaudeamus</i> (St. Petersburg)	<i>Vyborgskie Vedomosti</i> (Vyborg)	<i>Vyborg</i> (Vyborg)	
May 1999	<i>Kaliningradskaya Pravda</i> (Kaliningrad)	<i>Kaskad</i> (Kaliningrad)	<i>Nomer Odin</i> (Irkutsk)	<i>Nizhegorodskaya Pressa</i> (Nizhny Novgorod)		
June 1999	<i>Kuznetsky Rabochy</i> (Novokuznetsk)	<i>Molodosti Sibiri</i> (Novosibirsk)	<i>Tomskaya Nedelya</i> (Tomsk)	<i>Bryanskoe Vremya</i> (Bryansk)	<i>Zolotoe Koltso</i> (Yaroslavl)	
July 1999	<i>Nizhegorodskie Novosti</i> (Nizhny Novgorod)	<i>Birzha</i> (Nizhny Novgorod)	<i>Predprinimatel</i> (St Petersburg)	<i>Borskaya Pravda</i> (Borsk)		
August 1999	<i>Podrobnosti</i> (Yekaterinburg)	<i>Uralsky Rabochy</i> (Yekaterinburg)	<i>Predprinimatel</i> (St Petersburg)	<i>Gaudeamus</i> (St. Petersburg)	<i>TV Press</i> (Samara)	
September 1999	<i>Vyatsky Nabludatel</i> (Kirov)	<i>Zolotoe Koltso</i> (Yaroslavl)				
October 1999	<i>Reklama Shans</i> (St. Petersburg)					
November 1999	<i>Gaudeamus</i> (St Petersburg)	<i>Nevskaya Zarya</i> (Vsevolozhsk)	<i>NEP</i> (Ukhta)	<i>Kaliningradskaya Pravda</i> (Kaliningrad)		
December 1999	<i>Utro Rossu</i> (Vladivostok)	<i>Vyborgskiy Vedomosti</i> (Vyborg)				
January 2000	<i>Pyat Uglov</i> (St. Petersburg)	<i>St Petersburg Times</i> (St. Petersburg)				
February 2000	<i>MiG</i> (Astrakhan)	<i>Gaudeamus</i> (St. Petersburg)	<i>Volnaya Kuban</i> (Krasnodar)	<i>Vyborgskiy Vedomosti</i> (Vyborg)		
March 2000	<i>Amurskaya Pravda</i> (Blagoveshchensk)	<i>Khabarovskiy Ekspres</i> (Khabarovsk)	<i>Delovoi Busk</i> (Biisk)	<i>Delovoye Povolzhe</i> (Volgograd)	<i>Delovoi Peterburg</i> (St Petersburg)	<i>Tochka Zrenya</i> (Penza)
April 2000	<i>Epigraf</i> (Novosibirsk)	<i>Gubernia</i> (Petrozavodsk)	<i>Delovoye Povolzhe</i> (Volgograd)	<i>Gaudeamus</i> (St Petersburg)	<i>Inter</i> (Volgograd)	<i>Oskolskiye Novosti</i> (Stary Oskol)
May 2000	<i>Kaskad</i> (Kaliningrad)	<i>Gorodskie Vesti</i> (Redva)	<i>Amurskaya Pravda</i> (Blagoveshchensk)	<i>Professtiya</i> (St. Petersburg)	<i>Delovoi Peterburg</i> (St. Petersburg)	

Some of the concrete results achieved by the participating newspapers as a result of this program include:

- *Oskolskiye Novosti* (Stary Oskol) achieved a 20 percent increase in circulation and a 30 percent increase in advertising revenues;
- *MiG* in Astrakhan (*logo at right*) launched a series of zoned editions to cover outlying towns that previously had had no access to non-state newspapers;



- *Gubernia* in Petrozavodsk and *Amurskaya Pravda* in Blagoveshchensk created their own independent distribution systems;
- *Tochka Zrenya* in Penza saw a circulation increase of 80 percent and doubled its revenues from local advertising within six months of the consultant's visit (in all, the consultant made 22 concrete recommendations for change, 18 of which were implemented within six months);
- *Vyborskiye Vedomosti* in Vyborg made significant design changes; began creating work teams of editors, designers and reporters for each major story; created a marketing kit for advertisers; and undertook an aggressive promotion campaign that doubled the number of local advertising accounts.

One measure of this program's success is the fact that *all of the host newspapers and all of the Western consultants are ready to continue participating in this program*. In short, virtually every paper that participated directly in this program gained insight that reduced production costs, raised revenues and helped them create a more reader-oriented and financially viable publication.

4.3.2 Publications

NPI's How to Sell Newspaper Advertising "is an irreplaceable guidebook for any newspaper advertising department "
Irina Bezhon, *Segodnyashnyaya Gazeta*, Zheleznogorsk

"I would like to thank the National Press Institute and Zhurnalist for the tremendous thing they have done in beginning publication of the special section 'Newspaper Business Ideas.' It is important that this publication not only continue, but develop and expand "
Sergei Belov, independent newspaper publisher, Sochi

Because of the size of Russia and the limits to NPI's resources, MBDS developed an aggressive, low-cost program to develop written newspaper-management resources and to distribute them via electronic mail and the Internet.

MBDS created a unique database of the non-state regional press in Russia that, by the end of the Cooperative Agreement, included more than 850 newspapers in virtually every Russian city with a population of more than 75,000 and many smaller ones as well. Through this listserv, MBDS regularly sent media-management materials and announcements of direct practical use to non-state publishers.

Some highlights of this unique service included the following:

- NPI distributed electronically a large number of management handbooks on advertising, audience research, consumer habits, and other aspects of newspaper management.

- NPI sent monthly updates on the cost and availability of newsprint during the August 1998 crisis and its immediate aftermath (September 1998 through April 1999).
- NPI distributed nationally information on Western media assistance efforts by organizations such as the International Federation of Journalists, the Eurasia Foundation, the Open Society Institute, and the World Association of Newspapers.
- NPI distributed vital, current information on assaults on freedom of the press, including information on the kidnapping of Radio Liberty correspondent Andrei Babitsky in January 2000, the arrest of NTV owner Vladimir Gusinsky in June 2000, and the arrest of Vladivostok editor Irina Grebneva in July 2000. Because of NPI's network, more than 30 regional papers co-sponsored a special publication protesting the Gusinsky arrest – the first such national initiative by media organizations to defend freedom of the press in Russia.
- NPI distributed information generated by the nascent Russian media-support community, including regular information from the journalism magazine *Sreda*, the monthly reports of the Glasnost Defense Foundation, and regular bulletins by the Moscow Media Law and Policy Institute and others.

Publishers from throughout Russia – and particularly those from isolated regions that see little concrete media assistance – have responded enthusiastically to this service. Yulia Popkova, managing editor of *Telemir* in Yuzhno-Sakhalinsk, wrote to NPI: “For nearly a year now, *Telemir* has been receiving information from you regarding newspaper publishing in Russia. I would like to take this opportunity to thank you for the enormous contribution you are making to our work. Because of the remoteness of our region – Sakhalin Oblast – from the center, we particularly feel a lack of information and literature on publishing and the newspaper business, as well as information on seminars, festivals and competitions for journalists. Thank you again.”

In June 2000, MBDS received the following message from a publisher in Tomsk: “Thank you very much for the information that you have been sending regularly. It is very interesting and useful. I have one earnest request – if possible, please send me all the messages that you distributed in May once again. My computer crashed and I lost this material.”

In addition, the MBDS arranged for the publication of the first modern newspaper management handbooks in Russian, in cooperation with the Newspaper Association of America (of which NPI is a member). Through this arrangement, MBDS published practical handbooks on advertising sales, circulation development and management, classified advertising, and newspaper brand management. Regional newspapers across the country report that they are now using these manuals as fundamental training aids for new staff.

Table Five: Russian-Language Publications Produced and/or Distributed by MBDS

Title of Publication	Author	Date
<i>How To Run A Newspaper Profitably</i>	NPI (MBDS)	February 1998
<i>Leasing Printing Equipment in Russia</i>	Moscow Media Law Center & NPI (Fyodor Kravchenko)	March 1998
<i>How Russian Newspapers Can Gain Readers and Advertisers Through Market Research</i>	ICFJ (Carroll Dadisman)	May 1998
<i>Regional Newspapers Coping With the Crisis</i>	NPI (MBDS)	November 1998
<i>Managing Newspaper Distribution Systems</i>	NPI (Michelle Carter)	November 1998
<i>Low-Cost Marketing Strategies</i>	NPI (MBDS)	November 1998
<i>The Crisis and the Independent Regional Press</i>	NPI (Alekssei Pankin)	February 1999
<i>Marketing and Advertising Strategies for Newspapers</i>	Herman Obermayer	March 1999
<i>How to Conduct an Audience Study</i>	NPI (MBDS)	May 1999
<i>How to Sell Newspaper Advertising</i>	NAA	June 1999
<i>Subscription Manager's Handbook</i>	NAA	August 1999
<i>Keep 'Em Coming Back</i>	NAA	August 1999
<i>Newspaper Advertising in Developing Countries</i>	WAN (Lloyd Donaldson)	September 1999
<i>Mass Media Responsibilities During Election Campaigns</i>	IFES (NPI)	October 1999
<i>What Russian Consumers Want</i>	Ekspert	February 2000
<i>Classified Advertising in Crisis</i>	NAA	April 2000
<i>Newspaper Business Ideas, Vol. 1</i>	NPI (MBDS)	April 2000
<i>Newspaper Business Ideas, Vol. 2</i>	NPI (MBDS)	May 2000
<i>Newspaper Business Ideas, Vol. 3</i>	NPI (MBDS)	June 2000
<i>Strategic Brand Management</i>	NAA	July 2000

(Sample publications are enclosed with this report.)

Toward the end of the Cooperative Agreement, MBDS began publishing a monthly 8-page insert on newspaper management in the trade magazine *Zhurnalist* (black-and-white copies of the inserts are attached as Appendix 8). The essence of this insert was to provide isolated newspaper managers with a monthly selection of best practices in newspaper management, practical suggestions for increasing revenue or reducing costs. Many of these best practices arose directly out of MBDS management consulting, described above.

Each issue consisted of 16-20 short but practical tips in the main areas of newspaper management (advertising, circulation, personnel, design, etc.) taken from Russian experience and, to a lesser extent, from the West. All materials were commissioned specially for this publication and most were written by the newspaper managers who implemented the idea originally. Additional materials were written by NPI's MBDS personnel and by Western consultants who have worked previously for NPI.

Each issue also featured a page of ideas designed to encourage newspaper managers to think ahead at least four months. For instance, the May issue (on p. 47) included revenue-enhancing ideas that can be carried out in conjunction with the beginning of the new school year in September (e.g., back-to-school ad campaigns).

NPI received overwhelmingly positive feedback from Russian newspaper managers to this new periodical. Some sample responses follow:

- “I would like to thank the National Press Institute and *Zhurnalist* for the tremendous thing they have done in beginning publication of the special section ‘Newspaper Business Ideas.’ It is important that this publication not only continue, but develop and expand. Undoubtedly, this insert is a great step forward for *Zhurnalist*.” – Sergei Belov, Sochi.
- “I would like to thank you for your insert in *Zhurnalist* ‘Newspaper Business Ideas.’ In general, the National Press Institute has become a significant and important element of the life of the Russian mass media and the fact that it has developed such fruitful contacts with a traditional publication like *Zhurnalist* is a welcome expansion of its work. I hope that ‘Newspaper Business Ideas’ will continue to be developed.” – Anatoly Karman, Volgograd.
- “The staff of *Vyborgskie Vedomosti* would like to thank you for preparing and publishing the supplement ‘Newspaper Business Ideas’ in the magazine *Zhurnalist*. This specialized publication is extremely useful for those of us who are trying to manage our newspapers like small businesses. Our company is trying to train its employees in modern media management techniques. That is why we were extremely satisfied with the first issue of ‘Newspaper Business Ideas’ and the information that we found there concerning practical issues that we are presently coping with. In particular, we are using the material on distribution (*Delovoi Biisk* and *Vyatskii Nablyudatel*), preparation of media kits (*Svobodny Kurs*) and pricing policies (*Delovoi Biisk* and *Kopilka*). – Konstantin Sholmov, Vyborg.



NPI's Zhurnalist supplement shared the experience of successful papers like Delovoi Biisk.

4.3.3 *Building a Community of Non-State Publishers*

"We have become allergic to the word 'association' because over the last few years everyone except the extremely lazy has formed at least one 'association.' . . . But now [at NPI's conference], for the first time ever, I have met with a drive to unite efforts that has emerged from publishers themselves "

Boris Kirshin, Chelyabinsky Rabochy

One of MBDS's original goals was to accelerate the crucial process of bringing like-minded newspaper publishers together in order to understand and advocate their interests on the national level – especially to government. Given Russia's size and the varying degrees of professionalism among newspaper managers, this was a daunting task, but one that is critical to the success of media assistance efforts and the larger goal of press freedom.

MBDS's electronic listserv, mentioned in section 4.3.1 above, has been a crucial nexus of communication among independent publishers. Other activities aimed at achieving this goal include the following.

Newspaper Publishers' Conferences

MBDS hosted national newspaper publishers' conferences in 1997, 1998, and 1999 (a program from the 1998 conference is attached as Appendix 9). Each of these events – at which publishers shared innovative ideas, openly discussed challenges they faced, and discussed ways to improve their common situation – was attended by approximately 70 regional publishers. After the 1998 conference, Ivan Bentsa of *Pravda Severa* in Murmansk wrote: "During this conference, I've begun to think that we might make it after all. Now we know exactly what we need to do: we must rely on ourselves, increase our independence and learn how to make money by increasing advertising volume and managing our resources more effectively."

Sharing of Ideas

MBDS encouraged regional publishers to visit and learn from one another, a practice previously unheard of in Russia. As an example of what began to occur through NPI's efforts, in April 1999, the publisher of *Krestyanin* in Rostov sent some of his managers to Astrakhan and Volgograd to visit publishers that he had met earlier at NPI conferences. He wrote, "The trip was so fruitful that we decided to arrange regular meetings of this sort to exchange experience. I want to thank NPI for rallying us and convincing us that interaction and exchanges are a very important step on the path to success."

Through its web site and its electronic mail listserv, MBDS disseminated information about this campaign and print-ready mock-ups of the IAA advertisements to non-state newspapers throughout Russia (samples are attached as Appendix 10). MBDS's efforts met with an enthusiastic response from Russian publishers from Sakhalin to Kaliningrad who were pleased to run the ads. MBDS estimates that at least 40 newspapers are actively participating in this program.

On a national level, MBDS persuaded ProMedia, the holding company that owns *Izvestia* and *Komsomolskaya Pravda* (as well as all their regional publications), to participate in the campaign as well. In all, more than 100 publications belonging to this group have run the advertisements. In recent months, the business-oriented daily *Vedomosti* has also begun running the advertisements and the IAA is planning to launch the television and radio ads in the near future.

Changing public perceptions is, of course, not an overnight process. However, the IAA has begun doing surveys to establish baseline data and to monitor progress. At present, roughly 30 percent of Russians have a “negative” or “very negative” attitude toward advertising generally. The newspaper, television, and advertising industries must do as much as possible into the future to change these perceptions if they are to flourish in Russia.

4.3.4 NPI Legal Service

“For Chelyabinsky Rabochy, in the current situation, when the authorities are trying to take over the newspaper, the information and advice [NPI provided] is extraordinarily important. Regional newspapers can only dream about such assistance . . .”
Yury Yemelyanov, deputy editor-in-chief, *Chelyabinsky Rabochy*

NPI's dossier on legal issues “became a sort of bible in our editorial office – we refer to it constantly in solving everyday problems”
Tatyana Yevstropova, *Semenovsky Vestnik* (Semenov, Nizhny Novgorod Oblast)

NPI created its commercial-law legal consulting service in August 1999 in response to numerous requests from independent newspaper publishers for legal assistance and as a part of its stepped-up assistance effort in the wake of the 1998 financial crisis. As NPI has known for many years, administrative harassment of newspapers (in dozens of forms) is one of the most effective means by which local and national authorities maintain a largely closed society in Russia. Although a permanent solution to this problem will come only when the country's political culture matures sufficiently and when the legislative environment for press freedom and other civil rights is created, NPI concluded that immediate assistance in this area was sorely needed and could provide tangible results.

NPI established its Legal Service to help newspapers in several ways:

- to fight spurious lawsuits and other efforts by local authorities to apply pressure by using the legal system;
- to ensure full compliance with often-confusing legal requirements, especially on election-campaign coverage and political advertising;
- to write and apply simple but effective contracts and other legal documents on behalf of newspapers;
- to help them better understand and apply Russian legislation governing media ownership, management and control.

As one editor put it, the NPI Legal Service functioned like an “emergency response team” providing immediate, practical assistance to publishers in myriad legal predicaments. Over the last year of the Cooperative Agreement period, NPI’s Legal Service responded to hundreds of requests for assistance, including requests for “second opinions” to evaluate and support the work of local lawyers across the country. Table Six below lists the in-depth consulting provided by the NPI Legal Service (it does not include one-time responses to questions).

Table Six: Legal Consulting Provided, August 1999 – May 2000

	Newspaper or Individual(s)	City	Topics Covered/Actions Taken/Notes
August 1999	<i>Gorodskie Vesti</i>	Volgograd	Tax liability on imported printing press
	<i>MIG</i>	Astrakhan	Copyright for electronic publishing
	<i>Nizhegorodsky Rabochy</i>	Nizhny Novgorod	Contract system for employees
	<i>Stavropolskie Vedomosti</i>	Stavropol	Appeal to Russian Federation Supreme Court
September 1999	<i>NEP + S</i>	Ukhta	Responses to charges made by sanitary inspection
	<i>Krestyanin</i>	Rostov	Removing one of the “founders”
	<i>Professia – Zhurnalist</i>	Moscow	Pension fund payments and journalism prizes
	<i>Vecherny Murmansk</i>	Murmansk	Taxes on advertising
	<i>MIG</i>	Astrakhan	Election coverage laws
	<i>Seti-NN</i>	Nizhny Novgorod	Psychological profiling
	<i>Severnoe Primorye</i>	Arsenevsk (Primorsky Krai)	Labor law
<i>Russky Telegraf</i>	Moscow	Preparation for trial	

October 1999	Olga Ershova	Tver	Registration of newspaper
	Sofi Lambroskini, Vladimir Ivanidze	Moscow	Preparation for trial
	<i>Roman-Tabloid</i>	Tver	Preparation of sample labor and advertising contracts
	<i>Ekspress-Khronika</i>	Moscow	Re-registration and rental agreement
	<i>Delovoe Povolzhye</i>	Samara	Political advertising
	Union of Journalists, <i>Molva</i> newspaper	Vladimir	Political advertising
	<i>Nizhegorodskaya Pressa</i>	Nizhny Novgorod	Political advertising and sample contracts
	<i>Biznes i Banki</i>	Moscow	Publishing licenses, accounting requirements
	<i>Kuznetsky Krai</i>	Kemerovo	Political advertising, sample contracts
	<i>Severnoe Primorye</i>	Arsenesk (Primorsky Krai)	Preparation for trial
	10 Leningrad Oblast newspapers	St. Petersburg	Individual consultations while in St. Petersburg
	<i>Novosti Pskova</i>	Pskov	Legal reorganization and full independence of the newspaper
8 central region newspapers	Central Region	Individual consultations at Media-2000 newspaper exhibition	
November 1999	<i>Biznes i Banki</i>	Moscow	Tax questions
	<i>Severny Rabochy</i>	Severodvinsk	Changing newspaper founders
	<i>Subbotnyaya Gazeta</i>	Izhevsk	Copyright issues, tax questions, joint operating agreements
	<i>Kostromskie Vedomosti</i>	Kostroma	Defense against accusations of libel
	<i>TV-Press</i>	Samara	Questions of media ownership
	<i>Molodezh Tatarstana</i>	Kazan	Newspaper's Charter, organization
	<i>Volna</i>	Arkhangelsk	Transfer of publishing rights
	<i>NEP+S</i>	Ukhta	Taxes on political advertising
	<i>Gubernia</i>	Petrozavodsk	Publishing license
	Publishing House "Kirishi"	Kirishi (Leningrad Oblast)	Value-Added Taxes (VAT)
	<i>Zvezda</i>	Volugi (Belgorod Oblast)	Registration of non-state newspaper
	<i>Vestnik Baltiska</i>	Baltisk (Kaliningrad Oblast)	Explanation of types of registration
December 1999	<i>Molodezh Tatarstana</i>	Kazan	Registration of newspaper
	<i>Zvezda</i>	Volugi (Belgorod region)	Rent agreement for newspaper office
	<i>168 Hours</i>	Kineshma (Vologda region)	Labor law
	<i>Nizhegorodskaya pressa</i>	N.- Novgorod	Tax issues
	<i>Ladoga</i>	Petrozavodsk	Election coverage laws
	<i>Tverskoi Kurier</i>	Tver	Relationship between founders and newspaper

January 2000	<i>Vremya Mestnoe</i>	Nizhnevartovsk	Provision on journalists salaries
	<i>Ural Regional Department of Media</i>	Ekaterinburg	Status of the information agency
	<i>Zelenyi Don</i>	Rostov-on-Don	Preparation for trial on equipment issues
	<i>Sokoliya Dubrava</i>	Kursk region	Author agreement, newspaper distribution contract
February 2000	<i>TV-press</i>	Samara	Relationship between founders and newspaper
	<i>Professia-journalist</i>	Moscow	Author agreement
	<i>NEP + S</i>	Ukhta	Publishing license
	<i>Khoroshie novosti</i>	Kursk	Changing newspaper founders
	<i>Kostromskie Vedomosti</i>	Kostroma	Fee for publication space, tax issues
	<i>Avangard</i>	Chelno-Verzhinsk	Labor law, political advertising
	<i>Rektam</i>	Samara	Newspaper registration procedure, tax issues, advertising
March 2000	<i>Zvezda</i>	Belgorod Region	Comments on Law "On governmental support for regional newspapers"
	<i>Sibaiskii Rabochii</i>	Bashkortastan	VAT on general public announcements
	<i>Tsvety</i>	Obninsk	Newspaper distribution
	<i>Ural Regional Media Committee</i>	Ekaterinburg	Political advertising
	<i>Tatarstan Yamlere</i>	Kazan	Newspaper Charter
	<i>Zeisky Vestnik</i>	Blagovestchensk	Independent newspaper Charter
	<i>Naedine</i>	Tambov	Conflict with local government
	<i>Region Mordovia</i>	Saransk	Creation of independent newspapers
	<i>Ekran Vladikavkaza</i>	Vladikavkaz	VAT on general public announcements
	<i>Khoroshie Novosti</i>	Kursk	Execution of court decision
	<i>Obschestvo I Bezopasnost</i>	Samara	Newspaper founder status
	<i>Staraya Rusa</i>	Staraya Rusa	New founders
	<i>Epigraf</i>	Novosibirsk	Media legislation comments
April 2000	<i>Sport Ekspres</i>	Novosibirsk	Publishing license
	<i>Zvezda</i>	Belgorod region	Newspaper name registration
	<i>Voskhod</i>	Bashkiria	Chief Editor's responsibility
	<i>Nasha Gildia</i>	Syzran	Right to newspaper name
May 2000	<i>Ekspress</i>	Mordova	Tax issues
	<i>Vera Nadezhda Lyubov</i>	Kostroma	Relationship with tax inspector
	<i>Podrobnosti</i>	Yekaterinburg	Media contracts
	<i>Angarsky Pensioner</i>	Irkutsk region	Author agreements
	<i>Yuzhnoe Podmoskovie</i>	Serpukhov	Newspaper registration procedure
	<i>Tatarskaya Gazeta</i>	Mordova	Law "On Mass Media" comments
	<i>Chelyabinsky Rabochy</i>	Chelyabinsk	Publication license
	<i>Ivanovo Press</i>	Ivanovo	Preparation for trial
	<i>Delovoi Biisk</i>	Biisk	Author photo rights
	<i>Nashe Zerkalo</i>	Donetsk (Rostov region)	Access to information
<i>Khristianin</i>	Samara region	Re-registration procedure	
<i>Tyumen Regional Media Committee</i>	Tyumen	Expertise for regional draft-laws "On Mass Media," "On Telecommunications"	

As a result, NPI acquired unique expertise concerning the legal problems facing non-state newspaper publishers and, consequently, about the myriad means that the authorities use to severely restrict freedom of the press and the flow of information. NPI believes that this expertise can be marshaled in the effort to draft legislation that will directly address these issues and materially improve the environment for independent newspaper publishing in Russia.

Individual consultations alone are clearly not sufficient to meet even the immediate needs of independent publishers. Therefore, NPI also undertook an aggressive program of proactive education and information, reasoning that it was most important to help avoid costly legal entanglements in the first place. The prophylactic work that NPI's Legal Service performed during the term of the cooperative agreement with USAID will continue to benefit publishers and protect them from harassment for some years in the future.

Почему реформы в России оказались такими уродливыми? Почему растаскивали и продавали бюджет? Отмыкали кредиты, допускали недостойных людей к власти, а преподнесли населению совершенно в другом свете? Одна из существенных причин в том, что у нас нет сильного общественного санитара в виде независимых средств массовой информации.

ПРАВДУ И ТОЛЬКО ПРАВДУ

В демократическом обществе пресса и телевидение отделяют от государства, как щекотки. Они полностью сфокусируются, а для того чтобы это легче достиглось, в ряде стран на уровне закон и предусматривают общественные льготы. Также СМИ не имеют в качестве упрощенной формы органы власти. Исключением являются лишь информационные бюллетени. Другими словами ни финансово ни организационно СМИ не зависят от конкретных лиц и органов власти. А если, действуя одна из телекомпаний находит жалобу общественности в публикации то ее в этом случае конкуренту издать телекомпания. Система санкций позволяет заставить тех кто публикует информацию. Для того чтобы цитаты и иллюстрации

КОНТУЗИЯ

ОБЩЕСТВЕННОГО МНЕНИЯ



15 раз Предприниматели попытке привлечь к уголовной ответственности яковы за оскорбления, и клевету Яркие примеры использования суда в качестве дубинки в борьбе с независимыми СМИ в нашей области это многочисленные судебные иски против «МНТ» от стороны бывшего начальника УВД А Волкова председателя областного комитета охраны природы Ю С Чуйкова, бывшего заместителя мэра Б М Глухова, бывшего директора Госдирекции по охране историко культуры нег наследия области В И Кабоцери и других подобных деятелей. Причем, независимо от результатов судебных тяжб враги продолжают что газета была предв

Апофеоз судебного давления на свободу слова - решение астраханского суда о взыскании штрафа в размере публичности статьи. Столь дикими и беспрецедентным нарушением Конституции и демократии нормы нашей области печально прославилась на весь мир и кои стараниями председателя облсуда Ж К Раздвинова и прокурора области В С Орлова цензура была отменена, отголоски прокатываются до сих пор. В частности, буквально недавно об этом появились публикации в «The St. Petersburg Times» и «Moscow Times». Прогрессивная интеллигенция и общественная ответственность четко реагирует на уменьшение свободы слова. Увы установившая цензура от авторитетных редакторов видимо еще долго будет актуальна

СКОЛЬКО МОЖНО ЗОМБИРОВАТЬ?
К предстоящей серии

The Nov. 3, 1999 issue of MiG (Astrakhan) featured articles written by Robert Coalson, head of NPI's MBDS, about the illegal and unconstitutional order of prior restraint not to print any articles about a certain public official that had been imposed on MiG almost a year earlier. In Dec. 1999, the court order was reversed and the local court affirmed that prior restraint is illegal

The directors of all of NPI's regional centers, at the insistence of local publishers, strongly urged NPI's Legal Service to hold two- and three-day seminars in their regions. NPI's Legal Service took the lead in organizing the content of these events and arranged for the cooperation of experts from the Glasnost Defense Foundation, the Moscow Media Law and Policy Institute, and other organizations.

The NPI Legal Service conducted regional seminars in:

- Vladivostok (August 1999);
- St. Petersburg (October 1999);
- Yekaterinburg (December 1999);
- Novosibirsk (December 1999 and February 2000);
- Samara (January 2000);
- Arkhangelsk (February 2000);
- Sochi (February 2000);
- Bryansk (February 2000);
- Kaluga (February 2000);
- Kirishi (April 2000);
- Blagoveshchensk (May 2000).

Total participation exceeded 150. NPI's legal team also gave presentations at numerous gatherings of regional publishers in Moscow.

Further, the NPI Legal Service developed a database of lawyers in the Russian regions who work with newspapers regularly on media-law issues. Currently, the database includes approximately 120 lawyers, most of whom were included on the recommendation of publishers who have worked with them. Through this database, the NPI Legal Service regularly distributed information, advice, and updates in order to keep lawyers up to date regarding government efforts to apply pressure through the legal system – and effective responses.

NPI also developed plans for Russia's first national gathering of regional lawyers practicing media law, although this activity was not included in the Cooperative Agreement. NPI views this as a potentially important way of disseminating success stories and precedents to enable lawyers to keep pace with the machinations of the authorities.

The materials, advice, opinions, legislation and other tools that NPI's Legal Service posted on the NPI web site quickly became among the most-used resources on the site.

- РАСШИРЕННАЯ ТЕЛЕКОМПАНИЯ
- ЖУРНАЛ ЮНИ
- СВОБОДНАЯ ГАЗЕТА
- СВЕТЛОСЛАВ
- ИНТЕРРИК
- КРЕСТЬЯНСКИЕ БЕДНОСТЫ
- The 4 Moscow Times
- ТВ ТВ
- ЛИТЕРАТУРНАЯ ГАЗЕТА
- ГОРБАКОВ ВЕСТИ
- СЕГОДНЯ
- РАДИО СВОБОДА
- ОБЩАЯ ГАЗЕТА
- ВЕЧЕРНИЙ КЛУБ
- ЛУЧЕГОРСК
- МОЛОДЕЖЬ
- МК
- НОВЫЙ ПЕТЕРБУРГ
- ЖУРНАЛИСТ
- ВРЕМЯ
- НОВАЯ ГАЗЕТА
- НОВАЯ
- ТРИСНА

Этот специальный выпуск «Общей газеты» сделан руками журналистов разных изданий. Так мы публикуем каждый раз, когда оказывается под угрозой свобода слова, когда наступает цензура, когда обществу закатывают рот и язык. За девять лет это наш второй выпуск. Первые два вышли в августе 1991-го, тогда КПЧ сделал попытку разом задушить демократическую прессу. Третий – когда Верховный Совет попытался поставить под контроль «Известия». Четвертый – когда был убит Дмитрий Холмогоров. Сегодняшний выпуск – уже второй в этом году. В марте мы предупреждали: «Отчетливо в гобелес ОПАСНОСТИ» – в связи с делом Бабченко», сегодня спецслужбы опробуют «цензуру в массовом» в офисе московских изданий. Кажется, «три Путины» мы стали обходить все чаще...

№ 6
15 МАЯ 2000 ГОДА

РЕГИСТРИРОВАНА СПЕЦИАЛЬНЫМ РЕШЕНИЕМ
МИНИСТЕРСТВА ПЕЧАТИ И ИНФОРМАЦИИ РОССИИ
20 АВГУСТА 1991 ГОДА. РЕГ. № 1054

ВЛАСТЬ БЕЗ ЛИЦА ВСЕГДА ОПИРАЕТСЯ НА ЧЕЛОВЕКА В МАСКЕ

Если надежды не оправдываются, с ними расстаются. В иных случаях истукан тяжело и продолжительный. В России, например, она существует много веков, с древнейших времен и до дней нынешних не поощряет нас вера в доброго барина, или царя, или реформатора. Вот и теперь мнится нам козачки, золотые и бесправные, тиранимы и колдунья «Медиа-Мест», прежде всего обеспокоены лишь одним: зная об этом Президент! Если была в курсе, то а-й как нехорошо. А коль осталась в неведении, то еще не все потеряно. Прикинь себе подстраиваются и обещают личности добромолитвенной на пороге каждой новой эпохи: главное – обеспечить благоверное внимание на неровном пути.

Мне жд, промолвила, глубоко благодарно – провела ли упомянутый Санктский налет с благословением Путина или обещала без него.

В тот день, когда в ликушем одиночестве Владимир Владимирович промариновал по хворовой дорожке савою Кремль, в сторону трона, стало очевидно: трепать серые вещаща ка раслифровку политическим подделкам, подвохиваям играм – пустое. Не домислы нужны, в факты. Их враздостоично: от авторы в Вашингтон до налета на «Медиа-Мест»; от современней деятельности вчерашней, приретишейся в бесценную партизанскую войну, до министерства правды, подливающегося репрессиих против СМИ. И казлит бемалых восхлидний во поводу «черного вымысла», проше прочисть административный пункт Путина и Путина «От первого лица». Там достаточно точно отражено, сколь несомненным были восприятие событий последних лет – Владимиром Владимировичем и, скажем, мною, другими близкая мне людей. Если слово Баранский ствоя, высказывание Горького, чистка КГБ после путча становилась для нас доказательством не напрасно врандих лет, то у Путина это вызвано несходные иные чувства. И раздвигая они не на гентической основе – отидеят, в споре из служебной. Обращаясь к своему помощнику его аудиторам, Владимир Владимирович заметил, что группа сотрудников ФСБ, намереваясь на работу в правительство, с заданием справились. В этой мутье так ваява дом истины, что стивоят, пром, не омынано.

Одним словом, дорогие коллеги, неспроста занимаюсь благолюбивыми. Давайте судить о происходящем не на основе догадок, а через взаимодействие слова и дела. Судить по фактам с той мерой принципиальности, которую удалось собрать каждому из нас.



В маске «Владимир Бабченко», «Демократический реферат», «Медиа-Петербург» (Гусинский), которого впервые опустят на международном уровне.

Его АКОБЛЕВ

СЛОВО **ДЕЛО**

Черные метки и люди в черном

СОТРУДНИКИ холдинга «Медиа-Мест» не могут не признать, что за годы демократических реформ они много выжили, стали гораздо деловитее: в ходе недавнего заката офиса холдинга (не то что в декабре 91-го) не только не одного раба. Правда, той пустяк – были нарушены основные статьи УК.

«Статья 148 и 170 УК РФ», Правильнее всего промариновать обман только после предельного постановления и в присутствии полиции, а также промариновать организацию, так промариновать обман.

«Ст. 172 УК РФ» Ричард обман без ведома о том о преступлении и без сведения авторам может промариновать при задержании или заключении под стражу при наличии достаточных оснований полагать, что лицо совершит преступление или документы, имеющие значение для дела.

В изложении юриста «Медиа-Мест» ситуация выглядит так: «11 мая в 9:30 утра сотрудниками ФСБ без каких-либо объяснений в сопровождении вооруженных людей в здании холдинга в здании все пять его этажей, а также лобовыми помещениями. Они потребовали от находящихся там сотрудников открыть сейфы и выдать, пометку рабочие места и пройти в зону парковки здания, после чего принесли осматривать кабинеты. Только затем в здание вошли сотрудники Государственного управления государственной безопасности обман в помещении ООО «Группа Мест», занимающего в этом здании всего три этажа.

Официальные обман – в присутствии представителей этой организации и полиции – в зоне кабинета не было. Значительно позже в 30 минут до трех часов. А в помещениях «Медиа-Мест» – лишь во второй половине дня. Однако реально обман в кабинетах стали проводиться сразу после того, как сотрудники ФСБ осмотрели все от сотрудников холдинга.

Кроме этого, отдельные работники «Медиа-Мест» незаконно задержаны в личном обмане – у них были изъяты мобильные телефоны.

Очевидно, что такие носители исключительно положительного характера. Многие работники холдинга «Медиа-Мест» несут ответственность за этот процесс, но не имеют ни роли, если мы говорим о поставленном только в отношении врандих службы холдинга выданы в здание по Б. Палишескому порядку потерра инсиди наезд.

Во втором пункте «Медиа-Мест» не только в Генеральную прокуратуру заявление со списком нарушений, документальное и виде обмане, и требовали лично приехать с ответственности виновных. К этому документу прилагает ся докладная сотрудникам «Медиа-Мест» – подтверждение незаконному обмане, шенно со стороны промаринованной промаринованной организации. Оне из пострадавших – в офисе работает в основном молодые женщины – рассказывают интервью с тем как вооруженный человек в маске отставила ее от телефона за волосы, другим сказал, что стволы «мешки и стены, друг не стивую лопки инсиди.

Отдел прав «ЮБ»

NPI's listserv was instrumental in bringing together over 30 regional papers to co-sponsor a special issue of Obshchaya Gazeta (May 15, 2000) protesting the arrest of media mogul Vladimir Gusinsky – the first such national initiative by media organizations to defend freedom of the press in Russia

The vast majority of legal service clients in the regions returned with requests for further assistance – an indicator of both satisfaction with the NPI Legal Service and the constant barrage of legal assaults that confront the Russian regional press. To take just one example of the appreciation that regional journalists feel for NPI's Legal Service, below is a letter that NPI received in December 1999:

I would like to sincerely thank you for the opportunity to participate in the seminar on legal problems of the media and for the individual consultation that I received. My newspaper, *Chelyabinsky Rabochy*, is currently in a very dangerous situation in which the local authorities are trying to take over the paper by contesting the way it was originally privatized. Therefore, the information and advice I received at the seminar are extraordinarily important to us. Overall, the seminar was wonderfully organized. Regional newspapers usually can only dream about assistance from such qualified lawyers as Elena Abrosimova and Nana Gobeshia.

Respectfully,

Yury Yemelyanov
Deputy Editor-in-Chief, *Chelyabinsky Rabochy*

5. SCHOOL OF JOURNALISM AND MEDIA MANAGEMENT

“The publisher is not granted the privilege of independence simply to provide him with a more favored position in the community than is accorded to other citizens. He enjoys an explicitly defined independence because it is the only condition under which he can fulfill his role, which is to inform fully, fairly and comprehensively. The crux is not the publisher’s ‘freedom to print’, it is rather the citizen’s ‘right to know.’”

Arthur Hays Sulzberger, publisher, *The New York Times*

5.1 Summary of Results

In early 1997, NPI decided to reorganize its educational and training programs under the umbrella of the School of Journalism and Media Management. During the Cooperative Agreement period, the School evolved from an extensive *ad hoc* collection of training programs around Russia into a more coordinated national institution. During this time, the School carried out the following activities:

- The School organized over 140 training seminars and roundtables on journalism, media management, and media technologies attended by over 2700 media professionals. 125 of the courses were held outside of Moscow, and the courses held in Moscow were targeted to regional audiences.
- The School worked closely with the NPI Center for Cyberjournalism, which organized 107 training courses for over 2100 media professionals, and with other NPI departments on approximately 22 more training events.
- With support from USIA and the Open Society Institute, NPI published Russian translations of 10 American journalism and management textbooks.
- NPI established on its Web Service a library which provided access to all NPI publications on journalism and media management, as well as dozens of other texts and links to other media-sector NGO’s and their publications.

5.2 Rationale and Methodology

Education and mid-career training have been central to NPI’s mission from the beginning. NPI was originally designed as a means of bringing Russian journalists together to share their own experience and expertise and as a vehicle for exposing them to Western journalistic values and techniques. Media managers from throughout Russia turned to NPI for assistance in improving the professional qualifications of their journalism and business staffs. Galina Boiko, general manager of *Kaliningradskaya Pravda*, reflected the general sentiment when she wrote that “the inertia created by inexperienced and untrained staff” is the primary obstacle to her newspaper’s

development – even more crippling than the economic and political problems the regional press faces.

The NPI School – not a physical place but an umbrella covering activities undertaken by all NPI centers throughout the country – has based its work on NPI’s mission and general principles as well as a few additional specific principles:

- Western expertise and ideas are useful, but ultimately Russian journalists and media managers must learn to exchange ideas and information among themselves.
- Learning is best effected in a collegial atmosphere conducive to open discussion and the sharing of opinions.
- Aggressive application of lessons learned at NPI is most likely when senior editors and publishers “buy in” to the training process.
- The most effective programs are those which respond directly to needs and desires expressed by media professionals, rather than those imposed from outside.

The School’s work is summarized below.

5.3 Activities and Results

ГДЕ РЫБА ?
60 видов - больше, чем в аквариуме

ВКУСНАЯ
ПОЛЕЗНАЯ
ПИТАТЕЛЬНАЯ
НЕДОРОГО
СО СКИДКОЙ ДЛЯ ОПТОВЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

В МАГАЗИНАХ ГРУППЫ КОМПАНИЙ
ЮНЕС

"ВЛАДИМИР", пр. Ленина, 32. "ЧЕРЕМУШКИ", ул. Дзержинского, 18.
Ухта, ул. Заводская, 9. Т./Ф. 5-25-19. E-mail: admin@yunes.sever.ru

Поддержка образовательной организации

NPI worked with newspapers such as NEP+ in Ukhta on developing eye-catching ads such as this one.

Although the School was still in the process of institutional evolution at the end of the Cooperative Agreement, it was already meeting the urgent needs of Russia’s media professionals. Again and again, managers wrote that their employees returned from School seminars with new and valuable skills, as well as with a rekindled enthusiasm for their work. “Yelena [Malyugina] has become more confident,” wrote Lyubov Shovina, editor of *Pavlovsky Metallist* about her correspondent who attended an NPI seminar on civic journalism. “She has more initiative and thinks more freely. Her approach to writing has broadened and she now covers issues from multiple points of view.”

Vladimir Sobolyov of *Zemlya Nizhegorodskaya* sent two

of his managers to an NPI advertising seminar: “Before my eyes both Aleksandr Sinitsyn and Oleg Shtakov acquired more confidence,” he wrote in response to an NPI follow-up query. “Sasha has since been made head of the department and Oleg also has great possibilities for advancement.”

In a nutshell, NPI – through the tandem work of its School and its Media Business Development Service (which cooperated on many media management training courses) – made considerable strides toward bringing regional newspapers to real financial viability and vastly improved professional standards.

The most significant vote of confidence in the work of the School was the simple fact that Russian regional newspapers – the majority of which were in difficult financial situations – paid to send their staff members to School courses. Even without subsidized travel and with a modest participation fee, NPI still had waiting lists for its courses.

5.3.1 Training Courses

“The seminars and meetings organized by NPI are becoming an organic part of the educational process ”

Irina Kireeva, journalism professor, Nizhny Novgorod State University

“I would like to inform you that our work with the National Press Institute has brought our newspaper to its feet financially. All the seminars conducted here have been extremely valuable ”

Gennady Malyshev, *Kirishsky Fakel*

During the Cooperative Agreement period, NPI organized over 140 training courses, with an aggregate participation of over 2700 journalists and media managers.

The training courses varied considerably in class size, topics covered, professional level of the participants, length of course, diversity, and the number of instructors or discussion leaders. The School’s courses can be broken down into two categories.

- During the Cooperative Agreement period, NPI’s regional branches offered over 115 full- or half-day seminars or roundtables, usually for local or regional journalists. Typically these training events included between two and four speakers and discussion leaders and addressed very specific issues, such as media coverage of particular issues or events or the impact on the media community of certain actions or events. Often these events were also targeted narrowly to a specific section of the journalism community – for example events for journalism students. Roundtable discussions often featured nationally prominent journalists (such as Masha Gessen of “Itogi”), political leaders (such as Samara Governor Konstantin Titov), and business leaders (such as small-business proponent Irina Khakamada). These local events were designed specifically to meet local needs as determined and described by NPI’s local regional directors, working in conjunction with NPI/Moscow School staff as necessary.

- Between February 1999 (when the new USAID-supported School staff offered their first course) and May 2000, the School offered 25 multi-day seminars designed for a national audience and organized by or in conjunction with NPI/Moscow's School staff. NPI based these courses on curricula that were developed and standardized by NPI, and each was designed to ensure broad geographic representation (typically the 20 participants representing 17-18 different cities). Participants were selected after consideration of their experience and level of preparation. A typical Moscow-based course of the School was hosted by an expert facilitator and featured as many as ten expert guest lecturers and discussion leaders.

A sample list of School training courses from June 1999 – May 2000 (when the School reached its peak of activity) follows.

Table Seven: School Training Courses and Roundtables, June 1999 – May 2000

Date	Location	Topic
June 1-2, 1999	Nizhny Novgorod	Reporting on Political and Economic Crises
June 9	Yekaterinburg	Covering Religious Life and Organizations
June 17	Nizhny Novgorod	Roundtable: Preserving Professional Traditions in Modern Journalism
June 17	Samara	Roundtable: Legal Aspects of Freedom of Information
June 18	Nizhny Novgorod	Roundtable: Maintaining Editorial Independence
June 18	Samara	Roundtable: Economic Problems of Small Papers
June 23-25	Moscow	Newsroom Management
June 30	Novosibirsk	Roundtable: Media and Power: Control, Influence, and Interactions
June 30	Nizhny Novgorod	Roundtable: Media Personnel Issues
July 5	Nizhny Novgorod	Laws, Finances, and Taxes: New Concepts of Business Papers
July 5-7	Moscow	Newspaper Design: Infographics
July 6	Nizhny Novgorod	Roundtable: New Information Technology in the Newsroom
July 9	Yekaterinburg	Roundtable: Covering AIDS, Drugs, and Other Social Issues
July 14	Samara	Roundtable: Covering Transportation Issues
July 14-16	Yekaterinburg	Newsroom Management
July 28	Nizhny Novgorod	Roundtable: Cooperation and Mid-Career Training
July 29	St. Petersburg	Civic Journalism
Aug. 9	Samara	Roundtable: The Right to Information
Aug. 24	Nizhny Novgorod	Roundtable: Media and Elections
Sep. 13-15	Novosibirsk	Reporting on Political and Economic Crises
Sep. 15	Samara	Roundtable: Covering the Municipal Budget
Sep. 15-17	Moscow	Newspaper Advertising Department Management
Sep. 17	Yekaterinburg	Newspaper Design and Advertising
Sep. 27-29	Voronezh	Newspaper Advertising Department Management
Oct. 7	Samara	Roundtable: The Role of Small Media in Elections
Oct. 20	Samara	Conference Session: Newspaper Readers and Voters
Oct. 28	Moscow	Editorial Politics and Political Stability
Oct. 29	Novosibirsk	Roundtable: Maintaining Editorial Independence
Nov. 3	Vladivostok	Advertising and Marketing in Print Media
Nov. 3-5	Moscow	The Foundations of Newspaper Marketing
Nov 5	Samara	Roundtable: The Media's Role in Election Campaigns

Nov. 12	Samara	Roundtable: Media and Elections
Nov 29	Yekaterinburg	Roundtable: Russian Advertising Legislation
Dec. 2	Vladivostok	Covering the Russian Mining Industry
Dec. 3	Yekaterinburg	Advertising Law for Advertisers and Media
Dec. 4-5	Novosibirsk	Internovosti Project training (with Internews)
Dec. 15-17	Moscow	Reporting on Economics and Business
Dec. 20-24	Moscow	Seminar for Young Journalist Competition Winners (Open Society Institute)
Dec. 21-22	Yekaterinburg	Legal Issues for Print Media
Jan. 13, 2000	Samara	Roundtable: Maintaining Editorial Independence
Jan. 20	Samara	Reporting on Real Estate and the Construction Industry
Jan. 24-26	Moscow	The Media as Public Expert – Newspapers (Canadian Embassy)
Jan. 27	Yekaterinburg	Reporting on Children
Jan. 28-29	Novosibirsk	Covering the City Budget (with the Strategia Center)
Jan 31 – Feb. 2	Moscow	The Media as Public Expert – Radio (Canadian Embassy)
Jan. 31 – Feb. 2	Samara	Covering Elections
Feb. 7-9	Moscow	The Media as Public Expert – Television (Canadian Embassy)
Feb. 10-11	Yekaterinburg	Reporting on the Environment
Feb 11-12	Novosibirsk	Legal Aspects of Media Work
Feb 14	Moscow	Newspaper Design
Feb. 15	Vladivostok	Newspaper Readership and Sociological Polls
Feb. 17	Vladivostok	Television News Reporting for Young Journalists
Feb. 24	Yekaterinburg	Covering Religious Issues
Feb 24	Samara	Covering the Presidential Elections (with Samara Oblast Election Commission)
Feb. 26	Samara	Investigative Reporting for Young Journalists
Feb. 29 – Mar. 2	Samara	The Media as Public Expert – Radio (Ost-West Fund)
Mar 11	Samara	Election Coverage for Small Newspapers
Mar. 14	Vladivostok	Newspaper Design
Mar 16	Novosibirsk	Roundtable: Press-State Relations
Mar. 16	Vladivostok	Television News Topics
Mar. 16	St. Petersburg	Civic Journalism and Elections (U.S. Consulate)
Mar. 16	Vladivostok	Working with the Media (for State Press Services)
Mar. 17	Vladivostok	Roundtable: Media and the Elections
Mar. 18	Novosibirsk	Media Ethics
Mar. 29-31	Moscow	Newspaper Readership
Mar. 30 – Apr. 2	Yekaterinburg	Reporting on the Environment
Apr 3-5	Samara	Covering Legal Issues
Apr. 6	Yekaterinburg	Covering Public Health Issues
Apr. 6	Vladivostok	Social Reporting
Apr. 8-9	Samara	Journalism and Sociology: Manipulation or Partnership
Apr. 18	Samara	Roundtable: Legal Defense of the Press
Apr. 20-21	Kirishi	Legal Issues for Journalists
Apr. 21-23	St. Petersburg	Investigative Journalism and Corruption
Apr. 24	Yekaterinburg	Covering Healthcare in the New Millenium
Apr. 26-28	Moscow	Newspaper Design and Infographics in Election Coverage (Canadian Embassy)
May 3	Samara	New Advertising Technologies
May 16	Vladivostok	Roundtable: Writing on Economics
May 18	Vladivostok	Television Production for Young Journalists
May 19	Samara	Legal Defenses for Journalists

May 24-26	Moscow	Newspaper Design: Illustrations
May 25	Vladivostok	The Press and Political Advertising During Elections
May 30	Vladivostok	How to Use Statistical Analyses of Election Results
May 31	Novosibirsk	Roundtable: Regional Press Leaders on the New Draft Law on Economic Relations of the Media (with Altapress)
May 31, 2000	Samara	Press Relations (with the Internal Affairs Department)

Notes:

1. Seminars on Legal Issues were held in conjunction with NPI's Legal Service, described elsewhere in this report.
2. As agreed in the Cooperative Agreement, NPI actively sought and obtained non-USAID funding for School training events. In this table, such funding is noted parenthetically.

One of the keys to the effectiveness of NPI's seminars and training programs was clearly the quality and professionalism of the approximately 400 lecturers and trainers whom NPI was able to draw into this program. Virtually all of Russia's most prominent journalists and media professionals participated or lent their expertise to this program at one time or another. Moreover, NPI was able to leverage its vast international (particularly, American) contacts to include a vital, Western dimension to this project. The table below indicates the broad range of talent that NPI was able to assemble in support of the School for its national seminars.

Table Eight: Sample List of Russian Trainers and Speakers

Name	Organization	Area of Expertise
V.S. Akopov	Design and Advertising Agency	advertising
A.G. Arnautov	Globus Agency	advertising
V.V. Avdeev	NPI consultant	legal issues/elections
A.I. Avrukh	<i>Argumenty i Fakty</i>	advertising
N. Azhgikhina	<i>Nezavisimaya Gazeta</i>	economic reporting
V.I. Bakshtanovsky	Tyumen University	media ethics
L. Bershidsky	<i>Vedomosti</i>	economics reporting
O.A. Bobrakov	<i>Parlamentskaya Gazeta</i>	economics reporting
A. Bodungen	Glasnost Defense Foundation	legal issues
V.A. Bogomolov	Ekho Moskvyy Radio	advertising
M. Carter	NPI consultant	newspaper design/newsroom management
M A Chechkina	<i>Izvestia</i>	media audience
O L. Chernozub	VIRATsIO Center	public relations
S. Chernykh	<i>Komsomolskaya Pravda</i>	information management
G.E. Chichkanov	<i>Izvestia</i>	editorial policy
V. Davydov	Globus Agency	advertising/news service management
D.D. Degtyarenko	<i>Novosti SMI</i>	PR for press secretaries
M.V. Delyagin	Institute of the Problems of Globalization	economics reporting
V.Yu. Dozortsev	Berner & Stafford Agency	advertising
V. Efremov	Moscow Bar Association	legal issues
S. Ermochenkova	<i>Komsomolskaya Pravda</i>	newspaper readership
V.A. Evstafyev	Maxim Agency	advertising
A.L. Fedotov	RPRG	newspaper marketing
M. Fishman	Polit.Ru	information management

I D. Fomicheva	Moscow State University	media audience
N. Garbuz	RosbiznesKonsalting	advertising
M. Gelman	Kultura Information Agency	information management
N. Goncharov	ITAR-TASS	newspaper design
L.V. Gorodissky	Independent expert	advertising
A. Grigoryev	<i>Delovoi Peterburg</i>	information management
V.S. Gurevich	<i>Vremya MN</i>	economics reporting
V. Izmailov	<i>Novaya Gazeta</i>	legal issues
Yu.M. Kazakov	NPI consultant	legal issues
A. Kharkas	<i>Kommersant</i>	economics reporting
I. Kirpichev	<i>Rosskiisky Parliamentary</i>	public relations
L. Kislinskaya	<i>Sovershenno Sekretno</i>	legal issues; economics reporting
A. Klyukin	Nashe Radio	elections reporting
E. Yu. Kolyada	<i>Renome Prestizh</i>	public relations, elections reporting
L.G. Komov	<i>Izvestia</i>	newspaper marketing
A.K. Kopeika	Arbitration Chamber on Information Disputes	media ethics
M. Koroleva	Ekho Moskvoy Radio	information management
I.V. Krylov	professor	advertising, newspaper marketing
V. Kufeld	<i>Nezavisimaya Gazeta</i>	information management
B. Kulanin	<i>Vremya MN</i>	information management
U. Kyundig	Swiss International Radio	elections reporting
O. Latsis	<i>Novye Izvestia</i>	economics reporting
A. Lyubimov	ORT	elections reporting
J. Magness	Associated Press	newspaper design
S. Matveyuk	Komkon	newspaper marketing
A.V. Milekhin	NISPI	advertising; elections reporting; readership
S. Molodtsov	<i>Dvoynoi Ekspres</i>	information management
V. Mukusev	TV-Tsentr	elections reporting
A.N. Nazaikin	newspaper consultant	advertising
L.V. Nikitinsky	Guild of Court Reporters	legal reporting
A. Novikov	Komkon	newspaper marketing
A.V. Oskin	National Association of Periodical Publishers	newspaper marketing; newspaper readership
N.V. Pavlova	<i>Moskovsky Komsomolets</i>	advertising; marketing
A. Politkovskaya	<i>Novaya Gazeta</i>	legal reporting
N.P. Popov	NISPI	newspaper readership
M.N. Pugachev	<i>Komsomolskaya Pravda</i>	advertising
V. Raskin	Moscow State University	economics reporting; media ethics; civic journalism; elections reporting
G. Reynolds	<i>The Moscow Times</i>	economics reporting
V.L. Rimsky	Indem	public relations; elections reporting
G.V. Rozhnov	<i>Ogonek</i>	legal reporting
A.E. Rubimov	<i>Literaturnaya Gazeta</i>	economics reporting
E. Ruzakova	<i>Kommersant</i>	information management
V. Yu. Semchenko	<i>Argumenty i Fakty</i>	advertising
A. Semerkin	Kompania	economics reporting
V. Sergeev	NPI	newspaper design; newsroom management
L.A. Shamygin	<i>Komsomolskaya Pravda</i>	advertising
Yu.P. Shchekochikhin	<i>Novaya Gazeta</i>	legal issues; civic journalism
V. Shestakova	<i>Delovoi Peterburg</i>	information management
D. Shishkin	Glasnost Defense Foundation	legal issues

L C. Shkolnik	Independent expert	advertising
V.M. Shutkevich	<i>Komsomolskaya Pravda</i>	information management
P.A. Sidelev	Maxim Agency	advertising
R. Tagie	Gallup Media	media audience
E.F. Tarasov	Russian Language Institute	advertising
P. Taylor	<i>Winston-Salem Journal</i>	advertising
V. Vak	<i>Dvoimoi Ekspres</i>	economics reporting
V.V. Varfolomeyev	Ekho Moskvoy Radio	media and elections
S. Vetrov	<i>Vremechko</i>	newspaper design
M. Williams	North Carolina University	newspaper design
I.Ya. Yakovenko	National Circulation Audit Service	newspaper marketing
A.P. Yurikov	Independent expert	elections reporting
R. Zagretdinov	<i>Delovoi Peterburg</i>	economics reporting
A.V. Zanenko	Provintsia Publishers	newspaper marketing
S. Zemskova	Glasnost Defense Foundation	legal issues

NPI's training courses reached a truly national audience, even beyond the cities represented by NPI branches. The following chart analyzes the geographic diversity of the participants of three typical seminars, two of which were held in Moscow and one in Samara:

Table Nine: Cities Represented at Three Illustrative School Courses

Date of seminar	Location	Participants	Regions represented
March 1-5, 1999	Moscow	19	12 – Yekaterinburg, Samara, St. Petersburg, Cheboksary, Nizhny Novgorod, Veliky Novgorod, Barnaul, Dzerzhinsk, Novosibirsk, Kirov, Zelenograd, Moscow
April 12-14, 1999	Samara	22	14 – Samara, Astrakhan, Volgograd, Cheboksary, Nizhny Novgorod, Tolyatti, Zhigulevsk, Otradny, Ulyanovsk, Dzerzhinsk, Novosibirsk, Ivanovo, Moscow
May 12-14, 1999	Moscow	19	16 – Astrakhan, Vyborg, St. Petersburg, Tomsk, Rostov, Kirov, Irkutsk, Samara, Nizhny Novgorod, Yekaterinburg, Yaroslavl, Cheboksary, Novocheboksarsk, Kirishi, Minsk (Belarus), Moscow

NPI regional branches – relying as necessary on the School staff in NPI/Moscow – organized a large number of training courses. Each branch targeted its events to the specific needs in its region. Brief summaries of some of the regional branches' work follows:

- Yekaterinburg:** During the Cooperative agreement period, NPI/Yekaterinburg organized over 25 workshops, totaling over 35 working days, on the following topics: advertising, media law issues, media tax issues; covering social problems, newspaper crisis management, creating a newspaper image, media-sector conflict, and press-secretary work. About 700 media professionals attended these seminars. NPI/Yekaterinburg secured additional funding or in-kind support for these seminars from the following sources: Eurasia Foundation, Thomson Foundation, Open Society Institute, Glasnost Defense Foundation, Sverdlovsk Oblast Election Committee, the Valery Yazev Foundation, and the SKB-Kontur company.

- **St. Petersburg:** NPI/St. Petersburg also organized a large number of training events, particularly targeted at young journalists and journalism students. For example, Fulbright Scholar Herbert Terry conducted a two-week series of lectures on covering press conferences for 12 students of St. Petersburg University of Cinema and Television. NPI worked with USIS to arrange two seminars (in St. Petersburg and in Kirishi) by visiting scholars from the University of Kansas Tom Volek and David Guth and with the Baltic Media Centre to arrange a seminar for young radio journalists with British radio reporters Sarah MacNeil and Geoff Cooper. In addition to these and other workshops, NPI/St. Petersburg also trained television journalists and students at its Television Training Studio, run by Yevgeny Porotov. This included a variety of specific student projects and professional feature projects.
- **Nizhny Novgorod:** NPI/Nizhny Novgorod also devoted considerable attention to educating the next generation of journalists and media managers. NPI/Nizhny Novgorod actively promoted the use of School materials both in local university-based journalism programs and as on-the-job training resources for working journalists throughout the Volga Region. Irina Kireeva, professor of journalism at Nizhny Novgorod State University, wrote: “The seminars of NPI are becoming an organic part of the local educational process.” These courses covered the following topics: advertising, newspaper management, newspaper design for photojournalists, cultural reporting, legal reporting, and ecological reporting.

The impact of NPI’s School of Journalism and Media Management will no doubt continue to be felt across Russia for many years to come. Because of the practical knowledge that NPI was able to impart, newspaper managers and journalists come to the struggle in Russia armed with the tools that they need to succeed. Moreover, they have gained the professionalism to not merely produce a newspaper, but to play the key role in an open, democratic, market economy that newspapers can and must.

It is worth citing several ways in which School courses led newspapers to establish stronger, more meaningful ties with their readers and their communities, thereby contributing to civil society development.

- A manager from *Chelyabinsky Rabochy* writes, “Our development plan was a direct result of our participation in the School’s training courses. First, we started publishing more local news. We developed several new projects, including ‘Reporting from the Region’ which involved sending correspondents out of the city of Chelyabinsk into the smaller towns of the region. We created a special column for former military personnel and began publishing a well-received help-wanted section.”
- An editor from Penza told NPI, “After participating in the NPI ‘Newspaper Audience’ seminar, I organized a ‘hot line’ for readers to discuss drug problems. We also started a regular column called, ‘Readers Write About Our Newspaper.’ We are now carrying out our first-ever audience survey.”

- A manager from Voronezh wrote, “Since attending the seminar ‘Mass Media and the Elections,’ we are actively using the materials in our coverage of regional elections. We have created a special column called ‘Know What Our Representatives Are Doing’ which informs readers about how our deputies in the State Duma are voting on key issues.”

This, in short, is the impact that the School was designed to achieve.

5.3.2 *Informational Activities*

NPI has “the most complete collection of materials, which I use constantly in working with my staff.”
Galina Shagieva, editor of *Birzha*, Nizhny Novgorod

In addition to organizing training courses, one of the key tasks of the School was to coordinate and effectively manage available professional and informational resources so that newspaper professionals around the country could learn from the ongoing work of NPI and other organizations. The School organized an actual and a virtual library of Russian-language training materials that served as the foundation for numerous events at NPI’s regional centers and as a resource for managers and journalists in their everyday work. NPI’s virtual library is online at www.npi.ru/forjour/vbibl.htm.

Virtually simultaneously with the Cooperative Agreement period, NPI published a series of eight Russian-language journalism textbooks with funding from USIA and the Open Society Institute:

- Media Debates: Issues in Mass Communication (Everette E. Dennis and John C. Merrill);
- Four Theories of the Press (Fred Siebert, Theodore Peterson, and Wilbur Schramm);
- A Journalist's Guide to Public Opinion Polls (Sheldon Gawiser and G. Evans Witt);
- The Online Journalist: Using Internet and Other Electronic Resources (Randy Reddick and Elliot King);
- Committed Journalism: An Ethic for the Profession (Edmund Lambeth);
- Investigative Reporting: Advanced Methods and Techniques (John Ullman);
- Editing the News (Roy Copperud and Roy Paul Nelson);
- The Charlotte Project: Helping Citizens Take Back Democracy (Edward D. Miller).

These materials have served as the foundation for new courses at journalism schools across the country. NPI, in its widely acknowledged effort to facilitate the work of other assistance organizations in Russia, also actively encouraged the use of its materials in related programs: “Thank you for the materials you sent,” wrote Viktor Korb of *Do-Info* in Omsk. “They are extremely important for us in the management consulting work that we are doing under a grant funded by the Eurasia Foundation.”

6. CENTER FOR CYBERJOURNALISM (CCJ)

*"The Internet, if properly used and rightly taught, can bridge the gap
in understanding between communities – becoming not a tool of hate
but one of hope "*

Raymond Smith, American Businessman

*"Don't let the politicians make the Internet 'safe' for consumers by
encasing it in a layer of regulatory goo "*

James Freeman, PBS Producer

6.1 Summary of Results

Just as NPI created its School of Journalism and Media Management as an umbrella for its training and educational work, so NPI inaugurated its Center for Cyberjournalism (CCJ) in 1997 to carry forward its work in the area of new media technologies.

During the Cooperative Agreement, the CCJ carried out the following activities during the Cooperative Agreement period.

- CCJ organized over 105 seminars and conference sessions with an aggregate attendance of over 2100.
- CCJ held consultations with 400 media professionals on Internet- and computer-assisted reporting.
- In 1997, in all of Russia there were only two university courses on Internet use for journalism students. One year later, after a series of CCJ seminars on Internet curriculum development for journalism professors, there were about 30, 25 of which were led by CCJ "graduates."
- NPI published five CCJ publications, including handbooks, reference works, and a journal.
- NPI organized a listserv on cyberjournalism that played a leading role in the national battle against Internet restrictions.

However, such figures do not do justice to the way in which CCJ galvanized the small but growing ranks of technology-savvy media professionals who now are dispersed among Russia's media. The descriptions of CCJ's mission and activities below will fill in some of those details.

6.2 Rationale and Methodology

NPI formally inaugurated its Center for Cyberjournalism under the present Cooperative Agreement in 1997 after spending many years advocating the introduction and widespread use of new media technologies in Russia. In the days before there was a single online newspaper in Russia, NPI's library and information staff were daily working with journalists to convince them that computer technology could vastly improve their reporting and give them access to myriad new sources of information. Under the USAID-funded Media Development Project, NPI created Russia's first regional, daily online newspaper in Vladivostok in 1997. Now that the Internet is perhaps the most energetic and vibrant publishing arena in Russia, it is worth noting the lonely role that NPI played in starting this avalanche. NPI directly helped dozens of Russian newspapers to establish online editions. "The Internet is a facility that transforms a regional, provincial newspaper into an international one," said Aleksandr Levinsky, deputy editor-in-chief of *Bryanskoe Vremya*, who called NPI the "godparent" of his electronic newspaper.

NPI has long argued that the Internet presents unique opportunities to expand the flow and independence of information throughout Russia. These arguments have been borne out in recent years, despite recent Russian government efforts to restrict and regulate electronic media. Nonetheless, journalists have access to a wealth of information and new means of processing that information; media managers have alternative means of disseminating their information product; and media organizations from around the country have new means of communicating and sharing information, their news product, and advertising.

With its vast distances, poor transportation infrastructure, and remarkable degree of technical literacy, Russia is a natural fit for the Internet. In fact, the number of Internet users in Russia has more than quadrupled over the past three years and the number of Internet nodes has increased more rapidly in Russia than anywhere else in the world. NPI created the Center for Cyberjournalism to assist regional newspapers in mastering and utilizing these opportunities as rapidly and responsibly as possible. The CCJ, therefore, set for itself several key objectives:

- To help Russia's journalists *better inform Russia's citizenry* by making maximal use of the Internet and other new-media resources in acquiring, processing, and presenting information;
- To help Russia's non-state media use the *Internet as an alternative delivery vehicle* (online publishing) to reach larger audiences, particularly to help establish horizontal information flows among media outside of and independent of Moscow;
- To help *establish a community of Russian "cyberjournalists"* capable of defending their interests and engaging in mutually reinforcing activities.

One crucially important result of the Internet explosion in Russia has been the facilitation of information exchange directly among the regions, without passing through or being processed by Moscow. For the first time in Russian history, a region such as

Chelyabinsk can get timely and accurate information directly from, say, Samara without it first passing through a central (and state-controlled) news agency such as TASS.

When NPI began its work, relatively few media outlets outside of Moscow even had access to electronic mail. Early NPI training efforts in the field of new media often began with the process of explaining to journalists what a mouse is and how to point and click. It took considerable work and persistence merely to contact these papers and to convince them that the potential benefits of Internet access were worth the small but significant drain on their resources. In this regard, the state-controlled regional press was more vigilant: local administrations – using taxpayer money – quickly set up their own, propaganda-dominated web sites and put state newspapers online. In large part because of NPI's constant ground-up efforts, the non-state press as a whole kept pace, and in many cases took the lead.

6.3 Activities and Results

In order to advance its mission, NPI's CCJ developed two parallel avenues of activity: training courses/consulting, and the NPI Web Service – a complete online information service for journalists and media managers. In addition, NPI undertook a range of individual projects. These three areas of activity are described below.

6.3.1 Training Courses and Consulting

“The [NPI] seminar turned upside down my understanding of what the discipline of ‘computer technologies’ includes. It helped me to determine a strategy – in which direction the curriculum should be developed. Before the seminar I wondered what I could do to keep my students busy for the whole semester of the Internet course. Now I realize that two or three semesters are not enough.”

Tatyana Kovaleva, head of the Computer Laboratory at St. Petersburg University

Courses Offered

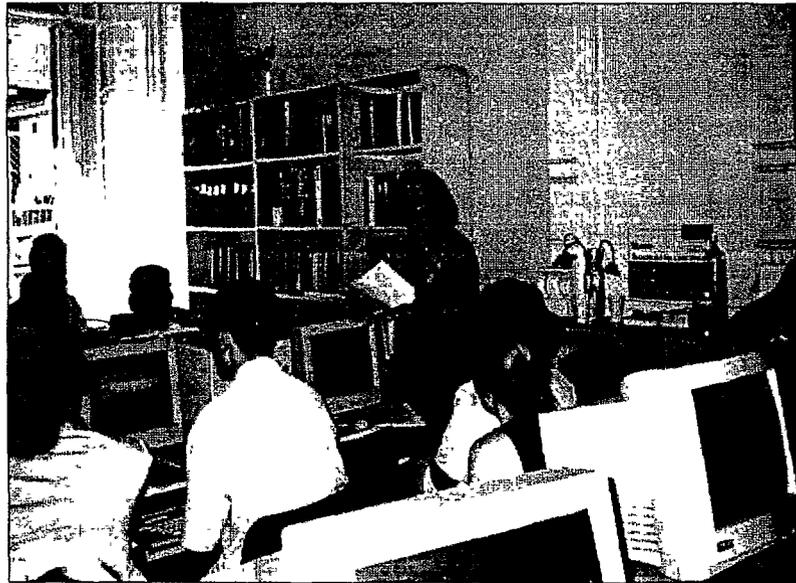
In order to establish a foundation for its training courses, the CCJ developed standard curricula for a number of basic courses that it offered throughout the Cooperative Agreement period. The two courses offered most often – 17 and 20 times respectively – were “The ABCs of Online Newspapers: From Concept to Implementation” and “The Internet and Online Journalism.” The course “Informational Resources for the Business Press” was held seven times, and NPI also offered various versions of basic courses on computer-assisted reporting and Internet research.

CCJ made a deliberate decision to limit the number of course modules it developed, focusing on its effort to diffuse basic information very broadly. CCJ, for instance, taught its basic online journalism module (with constant improvement and modification) nearly monthly throughout the cooperative-agreement period, passing cadres of journalists through this fundamental introductory program.

CCJ sometimes adapted these general courses for specific audiences. The most successful example was a course on online journalism and resources designed specially for professors of Russia's journalism schools that was intended to quickly encourage professors to integrate new-media technology into their journalism programs. A survey in 1998 revealed that 25 graduates of this NPI program had begun teaching new media courses at their universities across Russia, most of them using training materials developed by NPI. Largely as a result, whereas just eight or ten years ago many graduates of Russian journalism schools could not even use a personal computer, today the vast majority have at least some experience using the Internet.

CCJ's courses pioneered the teaching of basic online publishing in Russia, among other things helping newspapers quickly and inexpensively archive and electronically publish their print editions. As a result of this work, a large and increasing number of regional newspapers now have electronic libraries of past issues that are used daily to improve reporting accuracy and consistency. The process of building and using news libraries is still in its infancy in Russia, but CCJ played a fundamental role in getting this crucial process started.

For more advanced online publishing efforts, CCJ developed courses on online advertising and marketing, helping fledgling regional electronic newspapers to develop into financially viable enterprises. Of course, the secrets of profitable online publishing are still very much being discovered even in the West, but CCJ expended considerable effort to make sure that Russia did not lag in this process.



CCJ's Yevgenia Voronina teaches a hands-on training course for journalism students at the CCJ training facility in Moscow.

One-day training courses typically included one or two trainers, whereas multi-day courses usually involved three or four. With a few exceptions, NPI limited the more technical courses to 12 participants, so that each could work on his or her own computer at the CCJ training facility. Courses on a more theoretical level typically had more participants. CCJ also organized a number of events with other organizations, such as individual sessions of larger conferences, which varied widely in size, scope, and focus.

During the Cooperative Agreement period, CCJ hosted 105 formal training seminars involving nearly 2100 participants. In addition, it hosted 20 informal roundtable discussion sections on crucial issues concerning new media and online publishing. The two charts below illustrate CCJ's work. Table Ten summarizes the courses offered between June 1998 and May 1999, broken down by course type; Table Eleven lists all courses offered between June 1999 and June 2000. Both periods are representative of CCJ activities throughout the Cooperative Agreement.

Table Ten: Center for Cyberjournalism Events, June 1998 – May 1999

Event	Topic	# of Events	Attendance
CCJ Training Seminars	Computer-Assisted Reporting	1	10
	The ABCs of Online Newspapers: From Concept to Implementation*	10	121
	The Internet and Online Journalism	11	171
	Informational Resources for the Business Press	5	57
	Press Services and the Internet	3	24
Other	Various Conferences and Roundtables	15	667
Total		45	1050

* Some of these seminars were sponsored by the Open Society Institute.

Table Eleven: CCJ Training Courses, June 1999 – June 2000

Date	Topic	# of Participants
June 15-17	Computer Graphics and Banner Advertising for Online Media	12
June 29-30	Internet and Online Journalism	13
July 15	Internet Technologies for Local Newspapers*	30
July 17	Internet and Online Journalism for Journalism Students	11
July 21-23	The ABCs of Online Newspapers: From Concept to Implementation	13
July 28-29	Internet and Online Journalism	10
Aug. 4	Internet and Online Journalism	30
Aug. 5	Information Resources for Business Press and Analytical Services	30
Aug. 17	Information Resources for Business Press and Analytical Services	9
Sep. 7, 14, 21, 28	Window on the Internet (evening classes)	20
Sep. 9-10	Internet and Online Journalism	9
Sep. 15-17	The ABCs of Online Newspapers: From Concept to Implementation	9
Sep 22-23	Teaching Web Journalism*	40
Sep 24	Internet Informational Resources for Journalists*	40
Sep. 25	Libraries in a Networked Environment*	35
Oct. 13-15	The ABCs of Online Newspapers: From Concept to Implementation	9
Oct. 20	Internet for Journalists*	8
Oct. 28-29	Internet and Online Journalism	6
Nov. 2	The Internet and Business PR	6
Nov. 2, 9, 16, 23, 30	Window on the Internet (evening classes)	19
Nov. 10	Information Resources for Business Press and Analytical Services	11
Nov. 17-19	The ABCs of Online Newspapers: From Concept to Implementation	9
Dec. 2	New Technologies in Publishing and Distribution (for the Union of Distributors of Press Materials)	15
Dec. 8-9	The Internet and Online Journalism	12
Jan. 12-13	Training for Internet Equipment Donation Project (funded by USIA)	12
Jan. 17-18	Training for Internet Equipment Donation Project (funded by USIA)	9

Jan. 20-21	Training for Internet Equipment Donation Project (funded by USIA)	11
Jan. 24-25	Training for Internet Equipment Donation Project (funded by USIA)	12
Jan. 27-28	Training for Internet Equipment Donation Project (funded by USIA)	15
Feb. 15	Modern Newspaper Design and Internet Journalism	22
Feb. 16	Anti-Crisis Media Marketing Strategies	33
Feb. 23-25	The ABCs of Online Newspapers: From Concept to Implementation	11
Feb. 28	The Internet and Online Journalism (for journalism students)	40
Mar. 15	The Internet and Online Journalism (for Moscow State University professors)	9
Mar. 16-17	Internet and Online Journalism	10
Mar. 23	Anti-Crisis Media Marketing Strategies	11
Mar. 24	The Internet and Public Relations	10
Mar. 27-29	The ABCs of Online Newspapers: From Concept to Implementation	12
Apr. 17-18	New Computer Technologies for Professional Associations	11
Apr. 19-21	Outlook for Freedom 2000 (with Human Rights Network and American Civil Liberties Union, funded by the Ford Foundation, Open Society Institute, and National Endowment for Democracy)	69
May 3	Online Media and Online Journalism (for journalism students)	3
May 4-6	The ABCs of Online Newspapers: From Concept to Implementation	17
May 13	Online Media and Online Journalism (for journalism students)	4
May 20	Online Media and Online Journalism (for journalism students)	6
May 29-30	The Internet and Online Journalism	12
Jun. 21-23	The Internet and Modern Telecommunications for Independent Regional News Media (funded by the Open Society Institute)	19
June 26-28	The Internet and Modern Telecommunications for Independent Regional News Media (funded by the Open Society Institute)	19
June 29-30	Sessions at conference "Russian Electronic Lines – Academic and Research Network" (with Project Harmony and RELARN)	150

* Organized in conjunction with other organizations.

Regional Focus

Like all of NPI's programs, CCJ's activities were designed primarily for the benefit of regional journalists. Despite the fact that technical requirements dictated the need to hold most CCJ seminars at NPI's 12-workstation computer laboratory in Moscow, more than 70 percent of the participants in CCJ training throughout the Cooperative Agreement period were non-Muscovites. The desire among these journalists to receive such training was such that many paid their own transportation costs.

However, CCJ made concerted efforts to bring its training and expertise directly to the regions. NPI established solid working relations with well-equipped universities in Novosibirsk and Yekaterinburg in order to be able to conduct Internet training for journalists locally. NPI also held successful training seminars at Internet centers created by the Open Society Institute in Samara and Novgorod. Less sophisticated training events were held at numerous other facilities where technical capabilities were more limiting. During the cooperative-agreement period, CCJ conducted formal local training events in Samara, Novgorod, Yekaterinburg, Novosibirsk, Kursk, Tula, St. Petersburg and Vladivostok.

Impact

There can be no doubt the CCJ's training programs had a profound impact on the development of online journalism and online publishing in the regions of Russia. Dozens of regional online newspapers have been created by graduates of CCJ programs and hundreds have benefited directly from CCJ training materials or direct consultations.

In addition to helping to shape Russia's community of online newspapers and helping organizations and individual journalists improve their information-gathering and information-management techniques, the CCJ's training has directly supported the work of media organizations affiliated with Russia's developing non-profit sector. Several examples follow of how CCJ civil-society seminar participants have used their experience:

- Aleksei Shimchuk, head of the Information Center of the Forum of Refugee Organizations, not only established a web site for the Information Center, but he also organized his own seminar for 17 refugee-service organizations from 16 different regions of Russia (at which NPI also provided training in online design and production).
- Yulia Molotkova, editor-in-chief of *Otkrytaya Pochta – Podderzhka*, a newspaper for the disabled, created Russia's first online newspaper for the disabled. Molotkova views this online publication as a crucial step in the formation of an Internet-based movement for the disabled, creatively using new technology to assist people with limited mobility. Thanks to her online paper, disabled people from around the world are now contributing materials to her newspaper.
- Shapi Kaziev, editor-in-chief of *Ekho Kavkaza*, a newspaper for and about the peoples of the Caucasus, established an online version of his newspaper within months of attending a CCJ seminar – an effective way of reaching a widely dispersed and diverse diaspora.
- Yury Rodygin of the ecological newspaper *Bereginya* in Nizhny Novgorod offered his online version as a case study at a CCJ seminar, and as a result undertook a complete redesign of the paper. *Bereginya* now has its own server.

CCJ's staff carried out over 400 individual consultations throughout the Cooperative Agreement period on the full range of information technology issues.

Because of CCJ's unique position promoting basic online journalism research and publishing, its experts were constantly invited to contribute to events, seminars and conferences sponsored by other organizations. Naturally, CCJ made every effort to support these efforts. During the Cooperative Agreement period, CCJ staff participated in events at the invitation of the Russian Union of Journalists, the Open Society Institute, IREX, Project Harmony, Moscow State University, the Human Rights Network and many others.

6.3.2 NPI Web Service

“Our representative in Moscow works for other organizations as well and is not always able to attend every event he would like to. This is why the transcripts of your press conferences [on the NPI Web Service] are invaluable to us. We believe that many other regional media share our point of view.”

Pavel Ponomarev, editor-in-chief of the Ros-Yug Information Agency

In addition to its training and consulting activity, CCJ also created NPI’s own online presence, the NPI Web Service (www.npi.ru, which is now in transition as NPI refocuses its work, as described below in section 7.5). This program was created to replace NPI’s physical library as a national information resource for journalists. Specifically, NPI’s Web Service set itself several goals, described below:

- **To provide information on NPI events, programs, and services:** The site included a calendar of upcoming events and program-by-program sections detailing NPI’s work, such as a schedule of press conferences as well as NPI’s transcript service. Special sections covered the work of each NPI regional branch, and individual banners linked to services available to journalists such as the NPI Legal Service and Media Business Development Service. Most NPI publications were available in full text format.
- **To provide a variety of media-related links for journalists:** NPI’s Web Service was designed to be a convenient point-of-entry for all journalists pursuing any information, whether doing investigative research or seeking some form of professional support. The site focused on professional media information, including links to journalism organizations, journalism education, online media, and competitions. The NPI site also featured major media events in Russia or available to Russian journalists. NPI’s “Media Studio” provided links to Web sites established by participants in CCJ courses.
- **To provide full-text media textbooks, articles, and other materials:** NPI established its Virtual Library (www.npi.ru/forjour/vbibl.htm, see section 5.3.2 above) as a reference library for Russian media professionals, including full-text versions of most of its textbooks, training manuals, handbooks, and other recent media publications.
- **To host and manage a cyberjournalism listserv:** The regular CCJ cyberjournalism listserv provided a forum for Russia’s online journalism community to discuss crucial issues such as government efforts to introduce restrictive Internet legislation or to monitor the content of electronic mail.

Through the CCJ, NPI’s Web Service provided complete information support for all of NPI’s programs, as well as for many other media-assistance efforts. The NPI Web

Service was a 24-hour resource point without geographical limitation that enabled NPI to expand its ability to deliver its expertise and assistance to newspapers throughout Russia.

6.3.3 *Special Projects*

NPI's New Media for a New World conference was "an awesome opportunity to interact with others in the field "
Jean Edwards, online advertising pioneer, Knight-Ridder New Media

In addition to training courses, consulting, and the NPI Web Service, CCJ also provided a range of other services and participated in a number of events, all with the overriding goal of promoting the effective application of new information technology among Russian media. Some of the national and local activities of this sort that were completed during the Cooperative Agreement period are described below.

Publications

The CCJ issued several publications during the Cooperative Agreement period, designed to promote new technologies in the media and in civil society. They were:

- ***Computer-Assisted Reporting: An introduction to concepts, methods and applications of database and online journalism for news reporters:*** During most of 1997, NPI hosted Andy Scott, a USIA Professional-in-Residence with considerable expertise in computer-assisted reporting. While at NPI, Mr. Scott worked with CCJ staff on a training manual – with accompanying diskette – that followed the curriculum he developed in his work with Russian journalists. This landmark project continued NPI's practice of developing Russia-specific training materials that use examples and exercises taken from Russian reality (such as, for example, NPI's 1995 publication *Contemporary Newspaper Design* by USIA Professional-in-Residence Michelle Carter).
- ***Media World XXI:*** Published in January 1999, *Media World XXI* (pictured at left) provided Russian media professionals with a broad array of resources to help them best use current information and information technology. Its 50 pages of reference material and 68 pages of analytical material included the following sections:
 - ◆ A fully annotated list of the more than 500 Russian media organizations online;
 - ◆ A large list of informational resources of use to journalists, such as information agencies, servers, other



- sites, catalogs;
 - ◆ A series of 12 analytical articles by leading new-media specialists;
 - ◆ Three reference articles;
 - ◆ A glossary of technical terms.
- ***Yellow Pages of Virtual Novosibirsk:*** In 1997 NPI/Novosibirsk developed and published the *Yellow Pages of Virtual Novosibirsk*, a unique reference guide for journalists and others to online resources of Novosibirsk. The success of this project has led to subsequent editions – number 2 in March 1998 and number 3 in November 1999. The *Yellow Pages* contain 100 pages full of annotated listings of Web resources from and about Novosibirsk. NPI/Novosibirsk and its partners covered publication costs almost entirely with ads placed by local technology companies. The *Yellow Pages* serves as a vivid example of the possibilities of the Internet in Russia, and in particular in Siberia.



The Yellow Pages of Virtual Novosibirsk annotated all Internet sites about the city.

NPI/Novosibirsk CCJ Projects

Among NPI's regional centers, NPI/Novosibirsk distinguished itself by its innovative efforts to promote new media technologies in its region. The *Yellow Pages of Virtual Novosibirsk* mentioned above is just one example. NPI/Novosibirsk took the lead in forming numerous partnerships with for-profit and non-profit organizations to expand online publishing and information resources and, especially, to assist regional newspapers to take advantage of new-media opportunities. A brief description of some of NPI/Novosibirsk's most interesting efforts follows.

- **Online Media Consulting Project:** In Novosibirsk, as in the rest of Russia, newspapers want to establish online versions of their product. In light of the high price of newsprint, the difficulties of newspaper distribution, and the rapid growth of the Internet in Russia, they see the Internet as a key element of their future success. They are also interested in enhancing their cutting-edge image, accessing new advertising possibilities, and broadening their audience.

However, virtually all local newspapers lack the necessary resources to establish online versions of their product. They cannot afford the start-up and other technical costs, and they cannot afford to pay high-priced technical staff to maintain the sites. In addition, they typically are not able to find companies willing to advertise on line.

In response to this situation, NPI/Novosibirsk developed an Online Media Consulting Project designed to help newspapers overcome these obstacles and establish an online presence even without a substantial investment of limited funds. The project was designed to use NPI's contacts, reputation, and expertise to arrange for the newspapers to receive all of the necessary services on a barter basis. Depending on each particular case, NPI provided several different services:

- ◆ First, finding sponsors, typically among computer companies willing to provide services – such as space on their servers – in exchange for advertising;
- ◆ Second, arranging for the services of top local Web designers, who in return receive free advertising;
- ◆ Third, arranging for computer programmers to design customized automated uploading and formatting software, in order to reduce as much as possible the ongoing operational costs and the dependence on outside technical support;
- ◆ Fourth, arranging for students at Novosibirsk's universities to provide free technical services as a sort of internship or practical work experience.

In short, NPI/Novosibirsk found a way, even in a cash-starved financial environment – and without any dedicated project funding – to help newspapers establish permanent Web sites with no outlays of scarce resources and minimal long-term maintenance costs.

NPI's most extensive work was with *Telesem*, publisher of television schedules and some news. NPI enlisted a Web designer and arranged for two students from the Center of Information Technologies of the Novosibirsk State Technical University to program a database for automatic Web site generation. As a result, *Telesem* did not need to keep a highly paid technical specialist on staff; instead, it hired a pensioner to perform simple data entry. As Aleksandr Smirnov, head of public relations for the company which runs *Telesem*, explained, "Specialized newspapers which have already established their readership and have developed mechanisms for the collection and processing of information have an excellent opportunity to occupy a leading position on the Internet in their field. . . . It would be stupid to pass up this opportunity to become the best on the Internet."

NPI also worked with larger newspapers such as *Molodost Sibiri* and *Vecherny Novosibirsk*.

- **Civic Forum Against Corruption:** NPI/Novosibirsk was a leading partner in the Civic Forum Against Corruption project, led by Sib-Info-Center and funded by the Eurasia Foundation.



The Civic Forum Against Corruption.

The primary activity of the Civic Forum was a monthly roundtable featuring political and community leaders and journalists designed both to maintain the public spotlight on the activities of the authorities with regard to corruption and to provide a forum for discussion of remedies. The project began in April 1999.

- **Day of the City:** Each June Novosibirsk celebrates the Day of the City, and beginning in 1997 NPI/Novosibirsk and its partners established Web sites on the special day both to provide a single source of information on all of the city-wide events, and also to provide journalism students with an opportunity to gain experience in hands-on Internet-based reporting.



Day of the City

7. INSTITUTIONAL DEVELOPMENT

7.1 Introduction

The Institutional Development program under the Cooperative Agreement began in October 1997, when USAID awarded \$220,000 to the Center for War, Peace, and the News Media for one year to strengthen the institution-building process at NPI. In other words, USAID was helping to support the transformation of NPI from an American media-assistance *project* into a permanent, independent Russian media-sector *institution*, in conformity with NPI's mission statement and the CWPNM's long-term goal, as articulated at the founding of NPI (as RAPIC) in 1992.

The Institutional Development (ID) program was planned to help NPI further refine the legal, financial, administrative, management, and other capacities of an independent NGO. USAID's support allowed the CWPNM and NPI to devote time and energy to the further development of financial, administrative, fundraising, and management systems and procedures at the same time that it continued its programmatic work.

At the time NPI undertook this ID work, it was already a large (if underfunded) and complex organization, having grown from two staff members in Moscow to 35 at six centers (it would eventually reach 50 at seven centers), in the process becoming one of the very largest and most geographically decentralized NGOs in Russia or the FSU. Nevertheless, the decision of USAID to begin supporting NPI in 1997 inaugurated a period of institutional growth that posed additional new challenges that activities under the ID funding were designed to meet. Such activities, therefore, were undertaken in an institution that already had an established institutional culture, albeit one that had been shaped by resource scarcity, by NPI's previous status as an arm of an American NGO (the CWPNM), and by its recent decision to register as a Russian NGO under the laws of the Russian Federation.

In conjunction with this registration, it is also important to note the decision by CWPNM/NPI management to bring NPI's financial practices fully into compliance with Russia's complex, contradictory, constantly changing, and somewhat confiscatory tax laws, thus becoming one of the very few Russian NGOs to take this step (at a time when some Russian employees of even the U.S. government were being paid partly under the table, as well). This decision overnight more than *doubled* NPI's salary costs (and, in addition, made it often difficult to hire Russian trainers, consultants, and other expert or technical assistance, since many turned down assignments if payments were to be on the books). In sum, in these and other respects, the very factors that made NPI institutional development necessary also made it very difficult.

Nevertheless, NPI accomplished most of the goals established under the one-year ID award, and it continued to place a high priority on continuing to refine its managerial, administrative, and accounting procedures during the remainder of the Cooperative

Agreement. As part of this process, CWPNM hired the international management consulting and accounting firm KPMG in late 1998 (which had earlier been brought in on a *pro bono* basis) to help NPI upgrade its financial accounting and reporting systems after a USAID review found some shortcomings. Later, in November 1999, the CWPNM (in close consultation with USAID) brought in KPMG again to review NPI's management structure and operations in light of issues arising from NPI's rapid growth, complex structure, and increasing dependence on USAID funding.

These three phases of NPI's Institutional Development work during the Cooperative Agreement are described in turn below.

7.2 The Institutional Development Program (1997-8)

The seven specific institutional development objectives identified in the Cooperative Agreement for the period of October 1997 – September 1998 were:

- To establish an organizational financial information system;
- To establish an internal financial control system;
- To establish procurement policies and procedures;
- To establish a personnel management system;
- To improve organizational management in the areas of resource acquisition, budgeting, strategic planning, and program planning;
- To establish policies and procedures for non-expendable property management;
- To improve organizational administrative systems.

NPI's work in each of these areas is summarized below:

Establishing an Organizational Financial Information System

NPI hired as ID project director Pavel Volichenko, an accountant and instructor of statistics and finance. Mr. Volichenko developed (in consultations with [1] the Center for War, Peace, and the News Media financial staff; [2] the Center for NGO Support [former World Learning]; and [3] USAID) a financial information system which detailed procedures and responsibilities for budgeting, financial reporting among NPI branches and to the CWPNM, cash and bank transactions, and payroll. He wrote detailed manuals governing these procedures and trained NPI staff. Among the challenges he faced in implementing a system that would respond fully to the needs of NPI management, program staff, and funders (including the CWPNM), were:

- A shortage of grant management experience in the NPI/Moscow financial staff and the lack of dedicated and trained financial staff in the regional branches;
- Changing roles and responsibilities in and between NPI and the CWPNM;
- A shortage of budget management experience among program staff;

- Difficulties adjusting to complicated requirements of Russian tax law once the decision had been made to bring NPI into full compliance.

Specific activities included the development and distribution of staff manuals on various aspects of the financial information system, sample reporting forms, and in-depth training of Moscow and regional financial staff on the new system and its requirements.

Establishing an Internal Financial Control System

The internal financial control systems were included in the manuals and training described above. The challenges and the activities were similar.

Establishing Procurement Policies and Procedures

NPI successfully established procurement policies, based largely on USAID regulations, but adapted to meet Russian legal requirements. Process Consulting Company, a Russian firm recommended by USAID, worked with NPI on these and other policies. With a few minor exceptions, these policies were followed thereafter.

Establishing a Personnel Management System

With input from Process Consulting Company, NPI developed a personnel statute, model personnel contracts, time sheets, and a personnel manual. However, the personnel contracts developed were not compatible with the payroll system in place at that time, and USAID later found that the time sheets – while meeting the requirements of Russian law – did not correspond to its guidelines. As a result, the personnel management system was not fully implemented until phase two of NPI's institutional development, described below.

Improving Organizational Management

In this area NPI achieved some significant breakthroughs, made possible by an increased budget, useful suggestions by KPMG, and the commitment of CWPNM and NPI staff. The most important changes at NPI were the following:

- **Resource acquisition:** In 1997 NPI hired Anatoly Kuprikov as Development Director, one of the first to serve in a Russian NGO. The CWPNM provided training for him at a course offered by the Fund Raising School of Indiana University in Washington, DC, as well as personal instruction at the NYU Office of Development and on-going training by the CWPNM staff. Within three years, NPI had attracted implemented a significant development program that had attracted 16 significant non-USAID grants from American and European sources and had established good relations with a number of potentially valuable long-term funders. Among NPI's funders were: the British Government (Human Rights Project Fund); British Council; W. Alton Jones Foundation; Open Society Institute; USIA; Council

of Europe (ADACS Program); Canadian Government; Swiss Government; Charles Stewart Mott Foundation; Know how Fund; Ford Foundation; Eurasia Foundation.

- **New staff structure:** At the beginning of the Cooperative Agreement period, NPI was an organization which had outgrown its management structure, leaving Executive Director Vladimir Svetoazarov with too many supervisory tasks and virtually no senior management assistance. At the suggestion of KPMG and in consultation with USAID, NPI introduced a tier of senior managers to alleviate this burden. In late 1998, NPI hired Olga Karabanova as Deputy Director for Programs and Aleksei Shavlov as Deputy Director for Regions.
- **New management reporting system:** At the urging of Process Consulting Company and KPMG, both of which identified a compartmentalization of information at NPI (common, they said, at rapidly growing and complex NGOs such as NPI), NPI instituted a new management reporting system. The new system, designed to provide senior managers and program staff with the information they needed, involved very brief weekly “flash reports” of the most important information, with monthly reports as well. Key information was circulated among all staff, helping to break down departmental and regional barriers.
- **Summit meetings:** NPI also regularized meetings of senior regional and Moscow staff (so-called “summit meetings”) which began in December 1997. Held quarterly when possible, the summit meetings provided an additional opportunity for horizontal information-sharing as well as strategic planning. Differing views within NPI about the proper role of the summit meetings were held by some staff members, but the meetings were originally suggested by KPMG for the purpose of exchanging information and opinions on a horizontal basis and strategic planning.
- **Strategic planning:** NPI also developed, again at the suggestion of KPMG, a three-year strategic plan, which was used in developing NPI’s medium-term priorities.

Establishing Policies and Procedures for Non-Expendable Property Management

In conjunction with the Center for NGO Support, Mr. Volichenko developed a manual outlining property management procedures, although its provisions were not fully implemented. In its Pre-Award Evaluation of NPI (see below), designed to assess the success of the Institutional Development award and NPI’s readiness for direct funding, USAID suggested establishing a fixed-asset registrar, described in the subsequent section.

Improving Organizational Administrative Systems

After the hiring of the new deputy directors and the implementation of new management information systems, NPI was able to improve its administrative systems beginning in late 1998.

7.3 Upgrading NPI Financial Systems (1998-9)

In October/November 1998, a team from the USAID Office of Financial Management (OFM) conducted a Pre-Award Evaluation of NPI to determine if it had reached the goal of the ID program – the ability to independently manage USAID funding. The OFM team determined that NPI was not yet ready, in spite of improvements in a number of key areas.

In response to this finding, with which CWPNM concurred, CWPNM proposed continuing the ID program in order to address outstanding issues. During this period, NPI hired KPMG to oversee a series of remedial actions. During four months of work with NPI, KPMG undertook extensive evaluations, fine-tuned NPI's new policies to meet all relevant requirements (NPI and CWPNM needs, Russian legal requirements, USAID regulations, and other funder requirements), and provided training to NPI financial staff.

The key issue during this phase of institutional development was the decision to render all NPI financial transactions fully compliant with Russian tax law beginning in January 1999. Ultimately, NPI decided that as a high-profile media organization involved in key public issues, in order to be – and be perceived to be – invulnerable to any political pressure, it would be necessary to follow not only the letter but also the spirit of Russian tax laws, despite the heavy financial and administrative burden. While this was a necessary step, as mentioned above, it required that NPI more than double its payroll costs in order to maintain the staff's take-home pay. It also made it extremely difficult to hire consultants and trainers, very few of whom are willing to have payments made officially in their name.

Table Twelve, organized according to the findings in OFM's Pre-Award Evaluation, describes the actions undertaken to resolve the problems identified (the chart is reprinted exactly as submitted by CWPNM to USAID in April 1999).

**Table Twelve: Progress Report on Remedial Actions
in Response to USAID Pre-Award Evaluation, April 29, 1999**

Finding No.	OFM Recommendation	Remedial Actions Undertaken
1.1. Accounting System	1(1). Improve accounting system to adequately reflect all costs incurred under award, record and classify all transactions accurately in a consistent and timely manner using an approved chart of accounts, and provide adequate support for all costs	<ul style="list-style-type: none"> • All salary accruals, costs accounting, and other operations related to accounting and local reporting have been legalized. • Alexander Skorikov started work as CFO on April 5. • With assistance from KPMG, NPI has introduced an accounting system which meets all requirements. All financial staff were trained in its use. • Rental and other agreements have been legalized. The Samara branch has just finished registration procedures and will submit the rent agreement in May. • All costs are supported by corresponding documentation (receipts, invoices, bills, checks) and are checked by the Moscow Chief Accountant before being sent to NYU. Submission of adequate supporting documents was covered on training 16-18 March
	1(2). Assure that accounting software records and accumulates information in format needed by USAID	<ul style="list-style-type: none"> • Policies and Procedures have been written on modifying the Chart of Accounts in accordance with USAID requirements. A specially modified version of 1S software has been distributed to regions in order to make the reporting consistent and in line with the OFM recommendations. • All financial staff have been trained in this software. • The new Chart of Accounts corresponding to USAID recommendations was worked out, approved by the Management of NPI, and distributed to all Branches.
1.2 Financial Reporting	2. Develop financial management system so that financial reports can be issued in conformity with approved budget format, and ensure the preparation of financial statements that accurately reflect the status of project funds	<ul style="list-style-type: none"> • NYU-NPI subcontract for the USAID Cooperative Agreement has been agreed upon and is being signed. • Budget figures based on this subcontract have been incorporated into reporting forms for all NPI branches for the April reports, which show variance from this budget. • Mutually agreed reporting forms have been developed, approved and implemented. • All NPI financial staff have been trained in the use of the new forms.
2.1. Personnel Competence	3. Provide training to financial management staff on adequate application of FM policies and procedures	<ul style="list-style-type: none"> • CFO Alexander Skorikov has been hired. • All NPI staff were trained in Financial Policies and Procedures on March 16-18 by KPMG. • All financial procedures are written and available for the staff.
2.2. Personnel Practices	4(1). Follow established personnel policies and procedures	<ul style="list-style-type: none"> • All salaries are now paid in full compliance with all relevant legislation. • NPI staff were trained in personnel policies and procedures.
	4(2). Ensure that all NPI staff have adequate employment contracts	<ul style="list-style-type: none"> • Contracts have been signed with all NPI staff

2.3. Time Allocation System	5 Establish transparent time reporting system which reflects actual time spent on various projects	<ul style="list-style-type: none"> • Timesheet system has been implemented at all NPI offices and has become a routine part of the monthly reporting process. • Training in the timesheet system has been provided.
2.4. Safeguard over Assets	6. Open and use reliable bank accounts at all NPI centers, reconcile transfers among NPI offices on a regular basis	<ul style="list-style-type: none"> • Bank accounts at all NPI offices have been opened, including at Bank Moskva in Moscow, and no personal accounts are used. • All salaries have been declared and contracts signed. A contract for the secure delivery of salaries to NPI premises has been signed. • All money transfers to NPI branches are done by wire transfer. Special forms for wire transfer reconciliation between NYU, Moscow office and the regional branches have been developed. • Policies and procedures on bank reconciliation have been established and training in them provided, to be implemented in the April reports
Comments	NXP Property Management inventory forms do not comply with all USAID requirements	<ul style="list-style-type: none"> • Policies and procedures which meet USAID requirements have been written and NPI financial staff have been trained. • A licensed appraiser has fixed the cost of the Moscow office equipment and an NXP register has been prepared. Similar work is being finalized in the regional branches.

Under the direction of Alexander Skorikov, who filled the newly created position of Financial Director, and with assistance from CWPNM Budget Coordinator Natalya Romanko, the CWPNM and NPI began thereafter to iron out the practical details of the new system with its many interested parties in Moscow, the regions, and New York. By the end of the summer, all NPI centers and the CWPNM had reached a high level of compliance with the system.

7.4 Reassessing NPI Management (1999-2000)

The KPMG Report

In the fall of 1999, it became clear that the continuous process of institutional development required that NPI revisit certain management and administrative issues that had resurfaced in the preceding year. Among them were: communications, center-regional relations, the development of means to resolve staff disputes, and the roles of the CWPNM and USAID. USAID accepted the CWPNM's suggestion to bring in KPMG for a review of NPI's management structure and processes and senior personnel. The CWPNM's goal was to identify solutions to these problems in the interest of helping NPI become maximally successful at serving its ultimate clientele: Russia's regional newspapers.

KPMG undertook an extensive assessment process that included interviews with senior administrative and programmatic staff from all NPI branches, CWPNM and

USAID staff, and even four former NPI employees. In all, over 20 people were interviewed.

In addition, KPMG organized a 360° evaluation of 14 senior NPI staff. The resulting ratings ranged from 66.9 to 116.2, with an average of 103.4. NPI Executive Director Vladimir Svetozarov, for example, received a rating of 109.9.

In February 2000, KPMG reported its findings and offered suggestions on resolving the key issues.

The report began with a chart summarizing NPI's accomplishments in the area of institutional development during the Cooperative Agreement period. That chart is reproduced here as Table Thirteen.

Table Thirteen: NPI Institutional Developments, from KPMG Report

	January 1997	January 2000
Management Structure and Processes	<ul style="list-style-type: none"> • No viable senior management structure; • Insufficient senior management to oversee growing institution; • No regular communication systems; • RAPIC did not have its own strategic planning process and was completely dependent on CWPNM for guidance; • RAPIC did not have independent program-development capacity; • RAPIC heavily compartmentalized, with little institution-wide involvement in planning or budgeting. 	<ul style="list-style-type: none"> • Senior management structure with KPMG; • Senior management staff created and filled, • Quarterly regional summit meetings, weekly Moscow staff meetings, other routine communications. • NPI developed and follows a 3-year strategic plan, established in 1999 with full staff input, • NPI develops all of its programs, with some input from CWPNM; • Increased involvement of Moscow and regional senior staff in planning and budgeting.
Org. Structure and Size	<ul style="list-style-type: none"> • Approximately 30 staff members; • 3 full regional centers and 2 mini-centers; • Approximate annual budget of approximately \$1.2 million. 	<ul style="list-style-type: none"> • 52 staff members (27 in regional centers); • 5 full regional centers and one under construction • Approximate annual budget of \$3.2 million.
Financial Systems	<ul style="list-style-type: none"> • Untrained American in Moscow forwarded all receipts to New York, where financial decisions were made; • No dedicated regional bookkeepers; • No established financial system. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accounting department in Moscow headed by experienced CFO; • Trained bookkeepers at each regional NPI branch; • Financial management and reporting system established with help of KPMG and approval of USAID.

Fundraising	<ul style="list-style-type: none"> •99% of RAPIC funding was raised directly by the CWPNM; •No dedicated development staff; •Little RAPIC staff involvement in fundraising; •Only a handful of projects funded directly to RAPIC; •RAPIC generated almost no income from its activities. 	<ul style="list-style-type: none"> •NPI raised approximately \$300,000 directly from funders in 1999; •Full-time Director of Development position created and filled; •Director of Development coordinates fundraising with regional and Moscow program staff; •As of January 31, 12 direct grants from 8 different sources; •NPI is now positioned to make its training courses largely self-sustaining through fees charged to participants.
Legal Issues	<ul style="list-style-type: none"> •RAPIC was a project of the Center, with no separate legal identity; •In Moscow, most transactions were carried out in cash instead of through an official bank account; •The regional branches received and spent their funds in cash; •The majority of applicable taxes were avoided. 	<ul style="list-style-type: none"> •NPI is an independent non-commercial organization registered according to Russian law; •NPI/Moscow receives and spends all of its funds through its official bank account; •NPI regional branches receives and spend all of their funds through their official bank accounts; •NPI is fully compliant with all applicable taxes.
Programmatic Structure and Activity	<ul style="list-style-type: none"> •RAPIC had several ongoing projects and several temporary projects, but no permanent institutional structures to manage them. 	<p>NPI has five established programmatic departments, which now have the capacity to implement the programs briefly described below:</p> <ul style="list-style-type: none"> •The NPI Business Development Service provides consulting, training, publications, and other services and support to 450 regional independent newspapers; •The NPI School of Media Management and Journalism trains 1800 regional journalists and media managers per year in 90 courses held throughout Russia; •The NPI Center for Cyberjournalism provides training and consulting in new technology applications for the media to 600 journalists and media managers throughout Russia, largely from its Moscow computer training facility, •NPI's Special Projects currently include Nuclear Reporting Project; elections projects, Global Beat Syndicate Russia; and ethnic coverage projects. •NPI's Press Centers organize an average of 650 briefings, press conferences, and roundtables at NPI centers every year;
Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> •RAPIC/Moscow housed in cramped, old quarters with unreliable heat and plumbing problems and a high rent; •RAPIC worked primarily with outdated computers, with server, and with unreliable electronic mail; •RAPIC had no dedicated training facilities. 	<ul style="list-style-type: none"> •NPI has moved several times and now has modern, larger facilities at a lower rent; •NPI has upgraded its computer systems and has its own server and e-mail network; •NPI has a School classroom in Moscow and a computer training facility.

KPMG's summary of recommendations is reproduced here as Table Fourteen:

Table Fourteen: KPMG Recommendations, February 2000

No.	Section	Issue Arising	Recommendation
1	3.2	NPI Strategy	<ul style="list-style-type: none"> • NPI, in conjunction with NYU and USAID, to re-confirm or to update strategic objectives.
2	3.3	Organizational alignment	<ul style="list-style-type: none"> • develop and implement a change program to align the organization with the agreed strategy.
3	3.4	Regional summits	<ul style="list-style-type: none"> • strengthen the role, objectives and execution of Regional summits.
4	3.5	Management roles and responsibilities	<ul style="list-style-type: none"> • re-visit and if necessary re-define roles of the senior management group.
5	3.6	Internal Communication	<ul style="list-style-type: none"> • develop and implement an effective communication policy.
6	3.8	Management Structure	<ul style="list-style-type: none"> • implement Management Board or Executive.
7	3.9	Moscow and regional offices	<ul style="list-style-type: none"> • re-confirm respective objectives and roles of Moscow and regional offices.
8	4.2	Role of NYU/CWPNM	<ul style="list-style-type: none"> • complete assessment of strategic and operational role of NYU (short versus medium to longer term).
9	5.1	Relationship with USAID	<ul style="list-style-type: none"> • develop a statement of principles for communication, discussion and issue resolution.
10.	6.3	External grant raising (non-USAID)	<ul style="list-style-type: none"> • develop and implement guidelines for approach to raising of non-USAID grants.
11.	7.2	Executive Director	<ul style="list-style-type: none"> • complete objective setting, performance measurement and follow up appraisals. • consider appointing a Shadow Director in a support role.

It is worth noting that in making these recommendations, KPMG underlined the fact that these were not unusual problems for an organization such as NPI: "We also wish to emphasize that all organizations experience issues and problems during periods of development and expansion. It is important to identify operational areas which need continuous and sustained improvement to meet in full the objectives of the organization. NPI is no different in this respect and we do not believe that our assessment of the current situation should reflect unduly on the work undertaken to date by the management and staff of NPI."

In response to KPMG's recommendations, the CWPNM and NPI developed a detailed action plan in March to aggressively resolve the issues clarified by KPMG, as well as on an accounting issue that was identified subsequent to the report. Work began immediately, accompanied by detailed discussions among the various parties.

Withdrawal of CWPNM Proposal

However, as these discussions proceeded, it became increasingly clear that there were irreconcilable differences between CWPNM and USAID as to how best to maintain

NPI's independence and programmatic capacity. In the beginning of June, the CWPNM decided to withdraw its proposal for re-funding, electing instead to re-focus NPI's work on issues that have long been the primary concern of the CWPNM – media coverage of nuclear security, foreign policy, and ethnic conflict. This decision was conveyed during a conference call between the CWPNM in New York and USAID/Moscow.

It should be noted that the Center for War, Peace, and the News Media took this radical step despite the fact that CWPNM, USAID, and most NPI staff agreed on the vast majority of issues relating to NPI: all were committed to NPI's overall programmatic goals; all supported NPI's regional focus and saw its regional branches as its unique strength; all agreed that NPI should be an independent Russian NGO; all agreed that strengthened administrative and financial management were necessary; all wanted to maintain the institutional momentum and capacity that NPI represented.

At the same time, CWPNM and NPI, on one hand, and USAID, on the other, differed on some critical points:

- First, CWPNM and NPI believed that in order for NPI to be effective as a national organization, it must maintain a significant level of coordination of its regional activities and simultaneously work at the national level. Despite earlier agreement on this point, USAID had seemed to come to favor a confederative structure and a reduction in the role of NPI's national programs. KPMG seemed to favor the status quo: “[NPI] is, *de facto*, a matrix organization We do not think there is a case for a fully de-centralized NPI given the duplication of activities and costs which will inevitably arise. In conclusion, we believe that NPI must work hard at making the existing organization model and matrix work effectively.”
- Second, CWPNM and USAID differed about the roles of the two organizations. CWPNM believed that USAID was inappropriately interfering in internal NPI affairs, increasing friction within the organization and undermining the authority of senior staff. USAID apparently believed that CWPNM – for geographic reasons – was not in a position to provide the daily management it believed necessary, rejecting the CWPNM's institutional development model, according to which increasing authority was being delegated to NPI itself. KPMG, noting a difference of approach to management, commented that “A situation has emerged where a faction within NPI has taken advantage of these parallel lines of communication and decision making in order to promote internal agendas. The agendas cover such aspects as securing independence from NPI's head office or even seceding from NPI. We understand that this process extended to a Regional Director talking with USAID officials in Washington, D.C., about an option to secede from the NPI structure and to remove the Executive Director.”
- Third, CWPNM and USAID differed about personnel policy. The CWPNM maintained that NPI had the right to make personnel decisions based on performance, financial integrity, and basic conflict-of-interest standards (such as those governing nepotism).

- Fourth, although CWPNM and NPI always valued highly their collaboration with other media-sector NGOs in Russia (two of which they had, in fact, created). CWPNM disagreed strongly with the desire of USAID to create a Board of Directors composed, in important measure, of individuals associated with these other organizations, believing that it was imperative to open up media development activities in Russia to a much more diversified group of players.

It goes without saying that USAID in Moscow had its own assessment of each of the above issues and others as well. The CWPNM, meanwhile, is here noting these irreconcilable differences not in a spirit of rancor but rather in the spirit of candor that the present report requires. It was precisely the existence and exacerbation of such differences that heightened the significance of the fact that although the programs at stake were created and belonged to NPI, the money to run them was USAID's. Having decided to terminate its relationship with USAID, therefore, the CWPNM faced a choice: to close down all previously USAID-financed programs or to suggest to USAID that they be transitioned over to an existing NGO or re-established as a new, more limited media NGO. With key CWPNM and NPI personnel in Moscow and New York having meanwhile resigned in part in frustration over the USAID relationship, the CWPNM elected to follow the latter course and worked with USAID in the following months to safeguard the media-assistance capacity that the CWPNM and NPI had created.

7.5 The Institutional Split and Cooperative Agreement Closeout

From July – September 2000, CWPNM and key NPI staff worked to preserve the USAID-supported NPI infrastructure, effect an equitable and efficient institutional split, and close out the Cooperative Agreement quickly, fully, and accurately. The cooperation of USAID and Internews during this time was highly appreciated. These activities are briefly described below.

While the Center for War, Peace, and the News Media decided to terminate its relationship with USAID, preservation of its USAID-funded programs was a very high priority. Discussions began immediately in early June and were finalized when CWPNM Deputy Director Eli Post visited Moscow in early August.

In early October, NPI staff moved into new facilities at the Russian Academy of Sciences, from where it continues to pursue its core agenda with non-USAID funding. Because the Cooperative Agreement extension for 1999-2000 had not anticipated closeout costs, CWPNM and USAID negotiated an additional amendment to cover both closeout costs and those associated with the unique transitional process described above.

Intensive discussions among the CWPNM, USAID, and Internews led to the decision to transfer most NPI staff, programs, and resources to Internews for a

transitional period during which the long-term future of the programs would be decided – most likely through the establishment of an independent Russian NGO. The new entity was named the Press Development Institute (PDI). On the transfer date – August 1 – most of the regional and Moscow staff of NPI became employees of Internews and all of the necessary equipment, files, resources, and facilities were transferred as well.

Complex severance issues under Russian law were hammered out. The remaining issue – the regional bank accounts still under NPI's name – will be resolved January 1, when the regional branches of the new PDI will open their own bank accounts and the existing NPI regional accounts will be closed.

8. Other Legacies

The Cooperative Agreement spanned the period from 1997 to 2000, formative years in the development of post-Soviet Russia. Its purpose was to facilitate NPI's role in the development of democratic processes and institutions through the creations and strengthening of responsible, independent newspapers. The National Press Institute played a groundbreaking role in this process, participating in and guiding the principal activities of press development (especially regional press development) throughout the period.

The results and the legacy of this work live on beyond the Cooperative Agreement and have done much to set the stage for further work that will likely be required for decades to come, inasmuch as democratic institutions, attitudes, and processes are still very underdeveloped in Russia despite nearly a decade of transition.

As noted throughout this report under each of the programmatic rubrics, the National Press Institute's USAID-funded programs have created a legacy that includes highly trained managers, improved business and publishing practices, increasingly professionalized and ethical journalists, widespread online publishing and nearly universal computer and Internet literacy among news organizations, an increased sense of industry-wide identity and the development of effective professional mechanisms for impacting public policy with regard to the media, vastly greater exposure for civil society organizations and their experts and issues, and, in general, the creation out of the rubble of the state press in post-Communist Russia of the rudiments of a truly independent media sector dedicated to achieving financial independence through profitability in the service of public interest. In addition to these achievements adumbrated above, it is worth noting a couple of other legacies that cut across programmatic departments: institutional spin-offs and media-development personnel training.

8.1 Institutional Spin-Offs and Human Resources Development

Of course NPI's most important institutional spin-off is the Press Development Institute (PDI), inasmuch as PDI has now been created as an independent NGO carrying out NPI's basic media development model with most of its staff and regional centers. In this context it is worth noting that in addition to the NPI staff members who have brought to PDI the media development expertise they acquired at NPI, former NPI staff have dispersed throughout Russia's media community and continue to play a vital role in its development.

- Ann Olson, first brought to Russia by NPI as a Knight Fellow and trained by NPI in Russian newspaper assistance, has been chosen to direct the Press Development Institute.

- Former NPI deputy director Aleksei Shavlov is now a senior manager for Sistema, a leading Moscow-based media company.
- Former MBDS deputy director Vladimir Sergeev is an advisor to the Press Ministry, shaping policy toward the private, regional press.
- Former MBDS administrator Tatiana Patina now works for Independent Media, one of Russia's most important publishing companies.
- Former MBDS director Robert Coalson is the opinion section editor for *The Moscow Times* and continues to write about the problems of press development in Russia.
- Former NPI educational programs director Andrei Richter is now director of the Moscow Media Law and Policy Center.
- Iosif Dzyaloshinsky, hired by NPI to head its Standing Commission on Freedom of Information, now heads the Standing Commission as an independent organization.
- Aleksei Pankin, who was hired by Internews and NPI as director of the Media Development Project and who carried out a number of media research projects for NPI, is the editor and guiding spirit of the monthly magazine for media professionals *Sreda* and writes a weekly media column for the newspaper *Vedomosti*.

In addition, NPI has directly established or facilitated the creation of several valuable media-sector institutions that continue to occupy critical niches and provide extremely valuable services to the media. These are described below:

Moscow Media Law and Policy Center

NPI initiated (under the Media Development Program) and guided the development of the Moscow Media Law and Policy Center (MMLPC), based at Moscow State University and headed by former NPI educational director Andrei Richter. This institute continues to study media-law trends throughout the former Soviet Union, to inform media managers about these trends, and to provide expertise to national legislators formulating media-related laws. Mr. Richter and his staff have developed a very strong understanding of international media-law practice, which they bring to bear on the debate in Russia. In doing so, they steer the process of media-law formulation toward internationally accepted norms and speed the process of Russia's integration with the West in this regard.

On an institutional level, NPI assisted the Moscow Media Law and Policy Center to establish practical and intellectual ties with a number of analogous Western organizations, helping to ensure its continued functioning and growth. The ripple effect of this NPI initiative continues to be felt nationally, as more and more journalism and law schools adopt media-law courses developed by MMLPC and produce a new generation of Western-minded media-law practitioners.

To cite but one example of effective cooperation between NPI and MMLPC: In 1997, NPI became aware that the private newspaper *MiG* in Astrakhan had fallen under an illegal court order imposing prior restraint in order to prevent it from printing any

stories about a particular local official. The newspaper's publisher appealed to NPI for help and one of the first things that NPI did was to ask MMLPC to write an analysis of the case for the newspaper to use in the appeals process. MMLPC, using its archive of media-law cases, was able to show convincingly that the ruling contradicted the Russian Constitution, national media legislation, and local law in Astrakhan, as well as to cite a similar case that had been decided in favor of local newspaper in Yaroslavl. Using this MMLPC analysis, NPI staff wrote several articles about the case that appeared in the national press, some of which were reproduced by *MiG* in Astrakhan. In the end, after 18 months of tireless effort, *MiG* succeeded in having the order overturned and, in a landmark decision, the court acknowledged in principle that prior restraint is unconstitutional. This court decision was, in turn, distributed nationally to lawyers and media managers through MMLPC.

Standing Commission on Freedom of Information

Similarly, NPI created and then guided the development of the Standing Commission on Freedom of Information (originally funded through the Rule of Law Program), which has since become a free-standing Russian organization. Its mission, conceived by the CWPNM, is to promote open access to state and private information for journalists and non-governmental organizations. Thanks to its efforts, thousands of journalists throughout Russia are aware of their rights in this area and of proper procedures for filing requests for official information. As in the West, journalists' struggle to pry information from the state is an on-going and case-by-case process, but thanks to NPI and the Standing Commission on Freedom of Information, that process in Russia is becoming increasingly similar to the same process in the West.

To offer a typical example of fruitful cooperation between NPI and the Standing Commission: In 1998, NPI/St. Petersburg and the Standing Commission assisted the private newspaper *Nevskaya Zarya* (Vsevolozhsk, near St. Petersburg) in filing and winning an FOI suit against the local mayor. That court victory was the first time that a regional newspaper had ever prevailed in such a case. NPI staff wrote articles about the victory that appeared in the Russian and Western press.

Sreda Supplement: "Newspaper Business Ideas"

In the summer of 2000, NPI's MBDS began the publication of "Newspaper Business Ideas," a monthly newspaper-management insert in the trade publication *Zhurnalist*. Three issues of this groundbreaking practical publication were produced before the end of the Cooperative Agreement, and they were a stunning success. Newspaper managers across Russia pronounced themselves thrilled to have a stimulating practical source of ideas and to learn that innovative newspaper management was occurring all the time in Russia itself.

NPI, however, was never completely satisfied with the highly politicized magazine *Zhurnalist* as a vehicle for this insert, and NPI's efforts to encourage the magazine to become more professional produced few results. Therefore, NPI arranged

for the independent and respected media journal *Sreda* to take over this project. NPI assisted *Sreda* in reconceptualizing the insert and in gaining the cooperation of Internews in producing an analogous insert for broadcast managers. The NPI management insert is now one of the most popular features of *Sreda* and has contributed substantially to that publication's overall development. *Sreda*'s subscription base among regional publishers has increased by about 40 percent and it has been able to attract new grant funding because of its more practical orientation and increased popularity. Two former NPI staffers have been brought on to the magazine's editorial board, continuing to shape its development.

9. The Future of Media Assistance – Some Lessons Learned

The CWPNM's unique experience in the field of media assistance in Russia puts it in a position to draw some important conclusions from its work since 1985 and, we think, to offer some observations that may be useful in shaping media development in the future. What follows is not meant as an exhaustive discussion of these issues, which would fall outside of the mandated scope of this report. Consider it, rather, a few parting thoughts.

9.1 What Works in Media Assistance

With respect to media assistance considered in its technical, programmatic aspect, the CWPNM considers that it has learned the following major lessons from its decade-and-a-half as the oldest media assistance program in the region.

- In societies such as Russia, without either a market economy or a system of freedom of expression, assistance must be conceived and delivered on a *sectoral* basis. This means that phased and coordinated efforts must be made to – for example – teach investigative journalism, teach accounting and business planning, raise ethical standards in reporting, change tax regulations that suppress the advertising market, repeal media legislation, end state subsidies, improve the access of civil society to the media, provide equipment to promote Internet use, etc. etc. In other words, creating a self-sustaining, professional, independent, media that serves the public interest is simultaneously an economic, political, social, and professional task. For example, investigative reporting training can be extremely valuable, but provides a practical long-term benefit only if the media organization for which the reporter works is sufficiently independent to permit a reporter to pursue stories freely and aggressively. Similarly, a newspaper's independence from the government and business "sponsors" is only of social or economic benefit if the reporting it publishes is sufficiently informed, accurate, and ethical.
- Nothing can substitute for an "on-the-ground" presence throughout the country. A national network of branches such as NPI's not only facilitates media assistance logistically, it also ensures that programs are developed in response to locally expressed needs; it ensures that programs are considered as "ours" and not "Moscow's"; it provides media professionals with a real place to turn for help or advice; and it provides examples for local media professionals of the kind of work that media-sector organizations can do.
- The most effective programs engage their media constituents in several ways. First, they engage individual professionals with a variety of services targeted to meet that person's diverse professional interests. For example, a reporter who attends a

seminar on business reporting might be invited to attend other related seminars, be included on a relevant listserv, and automatically receive copies of any related publication. In addition, effective media programs engage entire institutions. For example, while the reporter from a certain paper is attending journalism courses, perhaps the advertising manager is participating in a listserv and receiving advertising-related handbooks and the publisher is receiving legal consulting. In other words, the best programs establish multiple connections – a “web” – with clients in order to bring the sectoral agenda to bear on specific individuals and institutions.

- The direct transfer of experience from one country to another is rarely effective – especially between the U.S. and Russia. In using American expertise in Russia, it is crucial to do several things. First, trainers or consultants must be chosen extremely carefully. Often the best consultants are not those who are the most accomplished in their particular field, and conversely often the most eminent professionals make weak consultants. Second, they must be educated before they go to Russia so that they arrive already familiar with the particular conditions their colleagues face. Third, consultants must be flexible when “on the ground” and willing to provide longer-term follow-up (by e-mail, for example), so that their advice does not become irrelevant as conditions change.
- The CWPNM and NPI believe that the most effective and cost-efficient programs are conducted in Russian, in Russia. Programs in the U.S. can be valuable, but because of the language requirements they often end up serving the same small percentage of the media community (those who are fluent enough to participate). Programs in Russia can reach a much broader audience, especially in the regions, at a much lower program cost per participant.
- It is critical – but often difficult – to develop programs that strike a balance between meeting the stated needs of media organizations and following what the assistance provider believes (based on experience) to be most necessary. The balance lies somewhere between the extremes of, on one hand, paternalistically presuming to tell the assistance recipients what their own best interests are and, on the other, naively providing the recipients exactly what they say they need.

9.2 Donors, Politics, and Other Externalities

In addition to the technical issues noted above, the long-term experience of the CWPNM and NPI in the media assistance field leads us to the following conclusions with respect to the politics of providing aid, donor priorities, the behavior of recipient governments, and the agendas of media professionals themselves. All impinge dramatically on the deceptively simple act of assisting the media

- On-the-ground organizations such as NPI often find themselves whipsawed by donors’ changing priorities, on one hand, or their *idées fixes*, on the other. Media

development assistance needs to steer a steady course that is determined by the development priorities of a well-conceived sectoral agenda. At the same time, development assistance needs to be responsive to changing circumstances, and this requires institutional agility on the part of both donors and NGOs. That said, it is important to avoid the temptation to respond to each political tremor (in Moscow, Washington or other world capitals) with programmatic initiatives that draw key funding from long-term efforts and that dissipate along with the headlines that spawned them.

- In the past, media assistance efforts have been hampered by the tendency of many donors to increase their own visibility and prestige, instead of focusing on real, often intractable challenges. This tendency encourages duplication of effort that is often aimed at visible but low-priority aspects of the media-assistance problem and, most important, the priority that donors often place on high-profile projects often pushes organizations to shy away from difficult, long-term tasks that do not promise quick results but that could make major contributions to sectoral development.
- The same is true of geography. Although Russia is a single country and will only develop a free, responsible media system on a national scale, many donors place undue emphasis on “pilot projects” or “test regions.” In reality, what they are doing is choosing to work in regions where working is easiest, while ignoring areas that actually need the most attention. Donors and providers should rethink the reasoning behind their selection of such projects. NPI believes that it is generally not possible to develop the media in a vast and underdeveloped country like Russia by merely focusing scarce resources on a few selected target areas.
- In recent years the emphasis on the economic development and financial viability of the private media has often become counterproductive. A focus on business development, counter-intuitively, often plays into the hands of social and political forces that do not want to see a vigorous media playing a socially useful function. In fact, in the current environment in Russia (and for the foreseeable future), the wise business decision for the media is almost always to do less and less socially useful work and to instead focus on non-controversial, but profitable, media projects. As the authorities continue to punish and handicap newspapers that cover important social, economic and political issues, it becomes increasingly profitable to produce newspapers full of horoscopes, gardening tips, and erotic or sensationalist materials. Assistance providers err when they merely focus on the number of financially viable media outlets without examining carefully how that viability is attained. Financial independence or profitability are not a sufficient criteria by which to judge either the media or media development activities. Only media that serve the public interest should be targeted for assistance or considered successes when they learn to thrive.
- A related problem that has become increasingly important over the past year and which will no doubt continue to plague Russia in the foreseeable future is that of the marginalization of the non-state press. During the 1999 election campaigns, NPI

first identified this alarming trend in which non-state newspapers, although they continue to exist and sometimes even thrive, do so largely by refusing to participate in socially important processes. That is, the purchase their existence at the price of their relevance to democratization. This phenomenon is particularly alarming because it enables the Russian government to maintain the fiction that an independent press exists without actually having one. Assistance donors and providers too often fall victim to this ruse, and have by-and-large failed to come to terms with, and integrate into their program planning, the extent to which the independent media they assist (print and broadcast) are increasingly less likely to contribute to the creation of an open, democratic society.

- Throughout the post-Soviet period, assistance donors have overestimated the Russian government's commitment to creating or permitting to flourish an independent mass media. To take just one example, despite a decade of platitudes about press freedom, the Russian government is still by far the largest owner of media outlets and producer of information; the vast majority of Russian citizens have little or no access to non-state-produced information. Assistance donors need to realize that a functioning media is by its nature a counterweight to government and therefore there will be intense and on-going resistance to its development on the part of entrenched political interests. Unlike other forms of assistance, truly effective media-development assistance is something that most politicians simply do not want. Assistance providers and donors undermine their own work by failing to recognize this and by failing to apply political pressure when necessary. More must be done on the diplomatic level to tie the kinds of assistance that the government does want (economic development assistance) to those that it resists (civil-society and media assistance).
- Assistance providers and donors have not always recognized that democracy is built from the bottom up; this is true of a free, responsible press as well. There has been no sustained effort to inculcate the values of press freedom and open society in the schools and, as a result, a decade after the collapse of communism most average Russians continue to view private media with skepticism and to turn to the state to solve the problem of "irresponsible" journalism. There is surprisingly little public outrage when media outlets are pressured or closed or when journalists are attacked or murdered. There is precious little public demand for a free press. Although the public, theoretically, would like an accountable government, it seems to think that this is somehow possible even if the state maintains its near monopoly over the production and distribution of information. The creation of public *demand* for a free press should be a high priority of media assistance, inasmuch as in its absence the media do not have an adequate domestic constituency.
- Assistance donors and providers have not always recognized the extent to which the journalistic community in Russia is divided. Many in Russia who call themselves journalists and who claim to speak for the journalistic community do not share the values of open society and independent journalism that Western donors seek to inculcate in Russia. Donors must realize that their efforts to reform post-Soviet

media will be tremendously complicated and hindered by resistance and even sabotage from “journalists” themselves. In general, assistance providers must come to grips with the notion that they are often providing a type of assistance that, to be frank, many of those being assisted simply do not want.

Summary of Non-USAID-Funded Activities

USAID funding covered the majority of NPI expenses during the Cooperative Agreement period, but approximately 15 other grants (not including small-scale or in-kind funding) enabled NPI to carry out a number of important projects not described in this report. These activities, for the most part, continued work NPI had been doing for many years before the Cooperative Agreement and will continue to do after it. This work is described below.

Nuclear Reporting Project

One of the goals of the Center for War Peace, and the News Media and the National Press Institute in Russia and other successor states of the Soviet Union has been to promote thorough, accurate, and informative coverage of nuclear and other security issues. That, in turn, is intended to facilitate informed and public policy discussions, and to promote government accountability.

The CWPNM began working on these issues in Russia in 1988 and on a permanent basis in 1992, when it opened NPI and received project support from the Winston Foundation. In 1997, with the support of the W. Alton Jones Foundation, NPI consolidated its activities into a comprehensive Nuclear Reporting Project.

The obstacles to adequate nuclear and national security journalism in Russia are considerable and differ only in degree between regions:

- Government secrecy and a tradition of censorship and suppression of criticism;
- A shortage of training and experience among journalists covering these issues;
- A reluctance of editors and owners to support aggressive coverage;
- A similar reluctance to accommodate a wide range of philosophical and political viewpoints;
- A shortage of financial resources to cover these issues well;
- A shortage of publicly available information;
- A tradition of journalist deference to government;
- Poor contacts between the media and non-government experts;
- The high turnover rate among reporters covering nuclear issues;
- A lack of professional solidarity among journalists.

NPI's project includes several activities:

Core Outreach

The focus of the project is a core of leading reporters and analysts from such media as ITAR-TASS and Intermix news agencies, *Izvestia*, *Kommersant*, *Obshchaya Gazeta*, *Nezavisimoe Voennoe Obozrenie*, *Rossiiskaya Gazeta*, *Krasnaya Zvezda*,

X

Komsomolskaya Pravda, *Novoe Vremya*, “Itogi,” TV-6, Voice of Russia Radio, Mayak Radio, and “Vesti,” which is RTR’s leading news program.

Outreach includes advising journalists on stories, providing resources and background, and helping them prepare for interviews with top officials. It also helps members to resist government pressure. Two examples:

- Viktor Litovkin was accused by the Federal Security Service (FSB, successor to the KGB) of divulging state secrets in *Izvestia* in an article on submarine-launched strategic missiles for the latest Borey-class ballistic missile submarine (SSBN), in which he quoted Chief of Naval Staff Vladimir Kuroyedov on changes in submarine armament. The press service of the Navy maintained that there was “no technical recording of the press conference in question” and therefore refused to support Litovkin’s contention that the information was public. To prove his contention, Litovkin showed the FSB a copy of NPI’s *Nuclear Security* bulletin (see below). The case was dropped.
- In Ukraine, some journalists have adopted a creative means of making information available to the public. The authorities put pressure on journalists doing aggressive reporting on nuclear issues but will not bother writers who quote or re-print articles published abroad. Aleksandr Igonin of Zhitomir explained to NPI: “I was very glad to see my article posted on the Internet [published under a pseudonym in *Nuclear Security*]. Now I’ll be able to ‘reprint’ it at home, in Zhitomir, ‘quoting’ you. Because of political constraints not much may be published in Ukraine on nuclear security issues. I hope to continue cooperation.” In fact, Igonin has published two more articles on nuclear issues in this way.

Finally, project director Mikhail Pogorely frequently provides assistance to foreign reporters, including those from Reuters, BBC, the *Christian Science Monitor*, and the *Washington Post*, by providing commentary or suggesting experts or potential authors.

Publications

The project’s flagship publication is its bulletin, *Nuclear Security*, which is designed to increase the salience of nuclear issues while also providing journalists with the intellectual capital to cover them in depth. During the Cooperative Agreement period, *Nuclear Security* has published 15 double issues and 6 single issues, all published and distributed in hard copy and also available online in Russian at <http://npi.ru/NEW/nucrep/>. An average single issue contains 10 original articles and translations while a double issue contains 20. Certain issues have focused on a single event or theme. For example, the issue of August-September 1999 was devoted to the nuclear arsenal of China. The May 1999 issue featured six articles on the return of the U.S. Strategic Defense Initiative. In December 1999, the bulletin covered the use and disposal of nuclear fuel by the Russian Navy. The January-February 2000 issue is devoted to weapons of mass destruction, with the theme: “We still live in a nuclear world.”

The best measure of the value of the bulletin can be seen in the response of readers:

- “My colleagues and I all read the *Nuclear Security* bulletin. We need this kind of publication badly.” Natalya Pchelina, *Bereginya*, Nizhny Novgorod.
- “You raise highly timely issues and provide me with publications that update my knowledge and broaden my views.” Olga Podosyonova, *Voda Rossii*, Yekaterinburg.
- “You publish data and information which we were afraid to discuss publicly when I was in the service.” Anonymous retired Lieutenant Colonel of Russian Missile Forces.

NPI has also published two new Russian-language books as part of its effort to increase the fund of publicly available information on nuclear subjects. *Missiles of the Strategic Missile Forces*, by Mikhail Pervov, lays out in detail the history of these weapons over the 40 years since the Strategic Missile Forces were established. With almost 300 pages and full-color photographs, this work is planned as the first in a 6-part series on each of the major groups of missiles in the Russian arsenal. *Nuclear Energy in Russia Today and Tomorrow*, by Vladimir Kuznetsov, was published in early 2000.

Briefings & Conferences

The project has provided information, expert analysis, and training. NPI organizes 25 briefings and press conferences annually on issues of nuclear proliferation and security, the majority of which are held at NPI/Moscow. They are intended to:

- Provide up-to-date information;
- Provide quality analysis from various viewpoints;
- Expose journalists to a wide range of contacts;
- Promote independent experts;
- Urge press focus on issues that may be under-reported;
- Facilitate informed public debate on nuclear issues.

Briefing topics have included North Korea’s proliferation of missiles, the issue of START II ratification, accounting for fissile materials, Russian-Iranian nuclear contacts, the problem of surplus plutonium, consequences of amending the ABM treaty, and Russian nuclear policy in light of the crisis in Yugoslavia.

NPI also held three major conferences during the Cooperative Agreement period devoted to these issues. Such events provide an opportunity for journalists to meet with experts and to establish contacts among peers. In 1998, the conference covered the impact of economic and military reforms on nuclear security. The 1999 conference focused on media coverage of nuclear and missile proliferation. The 2000 conference focused on nuclear weapons in Russia’s defense policy.

Global Beat Syndicate – Russia

In November 1999, CWPNM and NPI inaugurated a Russian component of CWPNM's Global Beat Syndicate (GBS), with funding from the Ford Foundation. GBS supplies editors around the United States with commentary and op-ed articles from a wide range of perspectives on critical global concerns. NPI began to translate selected GBS pieces into Russian for distribution among a network of media organizations in Russia. During the Cooperative Agreement period, NPI also began to commission and translate article from key Russian experts for distribution in English on the GBS network. Originally established in order to broaden the public dialogue on Yugoslavia in both countries, the GBS-Russia effort quickly grew to cover all security issues, with special focus on Yugoslavia and on U.S.-Russian relations.

Media and Conflict Program

CWPNM's Media and Conflict Program is pioneering new approaches to journalism, bringing together standard journalistic values such as accuracy, fairness, and independence with the insights and experience of conflict management and transformation. It seeks to bring the power of the media to bear on resolving ethnic conflict, lessening ethnic tension, and at a minimum avoiding inflammatory rhetoric and the exacerbation of intergroup tensions. NPI worked on several related projects during the Cooperative Agreement period, summarized below.

“Caucasian Communities in Moscow” Bulletin

In 1998, with support from the Winston Foundation, NPI published two “Caucasian Communities in Moscow” bulletins, dedicated to facilitating more detailed, sophisticated, and accurate coverage by Moscow mainstream journalists of the Caucasian minority communities – from both the Transcaucasus (Azerbaijan, Armenia, Georgia) and the Northern Caucasus (Chechnya, Ingushetia, Dagestan, Northern Ossetia, Kabardino-Balkaria, etc.).

The first issue of the bulletin provided detailed information for reporters, such as nationality statistics and contact information for various ethnic community leaders, as well as an explanation of why the bulletin was needed. The second bulletin provided analysis of Moscow's inter-ethnic relations from various points of view:

- Ashot Airepetyan, director of the Independent Center of National Associations and Interethnic Cooperation, described the work done by Moscow's ethnic associations;
- The Moscow Government added a piece on its view of the role of ethnic associations;
- NPI published survey results on ethnic tolerance among the Russian population;
- NPI excerpted parts of various European journalism unions' codes on the role of the media in fighting intolerance;
- Finally, NPI published professional advice to journalists on covering ethnic minorities, with special focus on interviewing techniques.

Briefings, Press Conferences, and Roundtables

NPI devoted some of its briefings, press conferences, and roundtable discussions to issues around which there is the possibility or the reality of ethnic tension or conflict. These events typically attracted from 30-100 journalists in Moscow and 10-80 at NPI's regional centers and were covered extensively in the local and national media. Not only did journalists receive first-hand information on and analyses of issues and events, but the actors involved – minority community leaders and NGO activists – received publicity for their causes and their work. An illustrative sample of briefings from the Cooperative Agreement period on ethnic conflict and related issues (from June – October 1998) follows.

- June 4 In **Moscow**, Roundtable on Kurdish Self-Determination. With Aleksandr Kislov, Vice President of the Russian Association of Solidarity and Cooperation with the Peoples of Africa and Asia; Anatoly Yegorin, Deputy Director of the Institute of Asian Studies of the Russian Academy of Science; Aziz Mukhamed, Kurdish activist and former General Secretary of the Iraqi Communist Party; Ezzazhin Rasul, Chairman of the Union of Writers of Kurdistan; Abdel Karim Khusami, representative of the Democratic party of Kurdistan (Iran); Nasikh Gafur Ramadan, representative of the Democratic Party; and others.
- June 11 In **St. Petersburg**, Roundtable Discussion on Religion and Tolerance in Russia. With representatives of various faiths: Pavel Buga (Seventh-Day Adventism); Buda Badmaev (Buddhism); Yury Podosenov (Evangelical Christianity); Anton Tikhomirov (Lutheranism); Sergei Vatman (Krishna Consciousness Society); Venyamin Novik (Russian Orthodoxy); Artur Leontyev (Jehovah's Witnesses); Vyacheslav Kondratyev (Church of Jesus Christ of Latter-Day Saints).
- June 15 In **St. Petersburg**, "The St. Petersburg Beludzhistan Society Against Nuclear Testing in Pakistan." With members of the St. Petersburg Beludzhistan Society Khafiz Khasan (chairman), Akhmed Navaz (deputy chairman), Sher Alam, and Nakhim Arshad.
- June 17 In **St. Petersburg**, "The Current Situation in Abkhazia (with viewing of interview with Vladislav Ardzinba)." With Rauf Aiba, chairman of the St. Petersburg APSNY Abkhazian Society.
- June 30 In **Moscow**, Roundtable on Interethnic Relations and the Media. With Roman Spektor, chairman of the Prsidium of the Congress of National Associations of Russia; Vera Malkova, expert of the Institute of Ethnology of the Russian Academy of Science; Kazbek Sultanov of the Academy of Natural Sciences of the Russian Federation; Irina Ladodo, Senior Researcher of the Institute of Social-Political Research of the Russian

Academy of Science; Akop Nazaretyan, professor at Moscow State University; Abdulkhan Akhtamzyan, Tatar community leader; Vladimir Dvinsky, secretary of the Union of Cinematographers of Russia and director of the Moscow Jewish Cultural Society; and other ethnic cultural leaders and journalists – 70 participants in all.

- July 6 In **St. Petersburg**, “Ways to Bring Russia and Latvia Closer.” With Valdis Birkavs, Minister of Foreign Affairs of Latvia; and Imants Daudish, Ambassador of Latvia in Russia.
- July 6 In **Moscow**, “Toward a New Millenium for Eurasia without Wars or Violence.” With Maria Kirbasova, chair of the Committee of Soldiers’ Mothers of Russia; Dziunsei Terasava of the Buddhist Order of Nippondzyan Mekhodzi; Chris Hunter of the Center for Peacekeeping; Viktor Popkov of the Omega Orthodox Society; and Tair Tairov of Civil Peace.
- July 28 In **Moscow**, “Results of the Conference ‘Chechnya and Russia: Resolving the Problem of Relations.’” With Chris Hunter of the Center for Peacekeeping; Maria Kirbasova, chair of the Committee of Soldiers’ Mothers of Russia; Gennady Zhavoronkov of *Obshchaya Gazeta*; Lom-Ali Misirbiev, head of the Press Service of the Parliament of the Chechen Republica Ichkeria.
- July 29 In **St. Petersburg**, “The Military Seizure of the Datsan Guneechoinei Buddhist Temple.” With Buda Badmaev, Shiretui of the Datsan Guneechoinei Buddhist Temple; Andrei Zotov, press-secretary of the Temple; Vladimir Montlevich, member of the Board of Trustees of the Temple; and Vitaly Fedko, chairman of the Rimme Society.
- October 1 In **Yekaterinburg**, Relations Between Tatarstan and the Ural Region. With Farida Usmanova, press-secretary of the Representative Office of Tatarstan in the Ural Region.
- October 9 In **Moscow**, “Minority Rights and the Media.” With Tangir Tsagolov, Deputy Minister of Nationalities; Viktor Kuchernienko, member of the board of the Memorial Society; Georgy Demetra, head of the Moscow Roma Cultural-Educational Society; and Svetlana Pistryakova, deputy head of the Department of Interethnic Relations of the Moscow Committee for Public and Inter-regional Relations.
- October 13 In **Moscow**, “Russian-Uzbek Relations and the Growth of Wahhabism.” With Nikolai Mitrokhin, editor of the *Central Asian Pages*; and Vitaly Ponomarev, managing director of the Society for Civil Rights in Central Asia.

October 20 In **St. Petersburg**, “The Datsan Guneechoinei Buddhist Temple: How to Resolve the Conflict.” With Bandido Khambo-Lama Damba Ayusheev, head of the Buddhist Sangkhi in Russia; Buda Badmaev, Shiretui of the Datsan Guneechoinei Buddhist Temple; Yury Samarin, member of the Board of Trustees of the Temple; and Yevgeny Torchinov, professor at St. Petersburg State University and member of the Board of Trustees of the Temple.

Promoting Tolerance in the Media

With funding from the Charles Stewart Mott Foundation, NPI undertook in 1999-2000 to promote the principles of tolerance in the Russian media’s coverage of ethnic problems. The project included: two publications (a dossier and handbook on covering ethnically charged issues), a series of training seminars, a national competition, and a final conference that drew a wide range of journalists and experts.

NPI organized the seminars in Moscow, St. Petersburg, and Samara. The competition attracted 48 submissions; ultimately 13 winners were announced – one first-place, three second-place, and nine third-place winners.

The following excerpt from a piece in the *Russia Journal* accurately describes one aspect of NPI training on these issues.

The expression “person of Caucasian nationality” crops up frequently in the Moscow press. It forgets that the Caucasus is home to many different nationalities with different religions, traditions and languages, and not a single abstract “Caucasian” nationality.

[NPI researcher Vera] Malkova said that some papers purvey a clear set of stereotypes regarding Caucasians. This can be seen from looking at the headlines of dailies like *Moskovsky Komsomolets* and *Vechernyaya Moskva*, or weekly *AIF-Moskva*: “More and more inconvenient guests in Moscow” (*Moskovsky Komsomolets*), “Foreigners in the city: Who is making the criminal climate?” (*Vechernyaya Moskva*); “Foreigners as a working reserve” (*Vechernyaya Moskva*), “Georgian boyfriends run away to Russia” (*Moskovsky Komsomolets*) “A person of bandit nationality is more friendly than the Komintern” (*AIF-Moskva*).

Caucasians then, are seen in the press as “inconvenient guests” who represent a threat to “native Muscovites,” who “will soon be in the minority” (*AIF-Moskva*). The media dwells on negative aspects, Malkova said, citing an article in *Vechernyaya Moskva* where the journalist underlines that these foreigners “take jobs, negatively influence the criminal situation ... and often transmit diseases such as tuberculosis.” Some articles also try to inculcate the idea that a lot of crimes are committed by Caucasians.

-Francesca Mereu, *The Russia Journal*, July 8, 2000

Elections Reporting

In any transitional polity, elections are a complex and crucial process as citizens and politicians schooled in authoritarian values try to execute a democratic process. This has certainly been the case in Russia, with respect to both its national and its constant local elections. Throughout its existence, NPI has focused on the media's role in the election process and has attempted to assist them in this important and difficult work. Since political resistance to the normal functioning of a free press is particularly high at election time, this work has been some of the most difficult and frustrating that NPI has attempted; however, since the democracy-promoting role of a free press is most important precisely during election campaigns, NPI naturally felt that it could not possibly ignore this aspect of its mission.

Over the years, NPI conducted hundreds of formal and informal training sessions for journalists on election-coverage issues. NPI was the first organization to introduce Russia to the civil society-building principles of civic journalism, an American school of thought that seeks to develop practical techniques for encouraging active public participation in civic and political life. NPI's translation of *The Charlotte Project: Helping Citizens Take Back Democracy* and other civic-journalism texts have been widely read by regional journalists who have tried to varying degrees to adopt their attitudes and practices. Just recently, NPI received a request for a letter of recommendation from a newspaper manager from Vyborg, seeking a fellowship to study at the Pew Center for Public Journalism in Washington, D.C., and to perform an internship at the *Wichita Eagle*, a newspaper at the forefront of the civic journalism movement. He told NPI that he had squeezed every drop of knowledge out of NPI's training materials and now was desperate to see civic journalism in action and to discuss the projects he had initiated in Vyborg with American newspaper journalists.

NPI undertook several elections-related projects during the Cooperative Agreement period, building on its successful training seminars, research studies, and bulletins during the 1993, 1995, and 1996 campaigns. These projects included the following:

- Working on a subgrant from the International Foundation for Electoral Systems (IFES), NPI organized a project that included a series of 10 regional seminars organized before the December 1999 parliamentary elections. The seminars represented a unique collaboration among NPI, IFES, and the Central Election Commission of the Russian Federation. The project also included a handbook on covering elections, available online at www.democracy.ru/rus/media/book/index.html, entitled *Mass Media and the Parliamentary Elections in Russia, 1999*.
- In order to supplement IFES funding, NPI applied for and received from the Council of Europe 80,000FF for the Electoral Reporting Conference in January 2000 and an additional 15,000FF for translation and editing of a handbook for journalists.

- NPI also received funding from the British Council (in conjunction with the Thomson Foundation) and the governments of Canada and Switzerland for additional election-reporting projects, all centers primarily on training. All told, NPI's election-coverage work during the period of the Cooperative Agreement included the following:
 - ◆ 36 training seminars;
 - ◆ 1 major national conference;
 - ◆ 2 published books as well as numerous and diverse seminar materials;
 - ◆ Total participation of 1250 journalists throughout Russia.

List of Human Rights Organizations with Which NPI/Moscow Worked

1. “Human Rights Watch” ранее “Human Rights Watch/Helsinki”.
2. “Мемориал”.
3. “Amnesty International”.
4. Палата по правам человека Консультативного Совета при Президенте РФ.
5. Московская Хельсинская группа
6. Фонд защиты гласности.
7. Фонд “Гласность”
8. Фонд “Право матери”
9. Комитет солдатских матерей
10. Союз мусульман России
11. Международный комитет по правам военнослужащих и членов их семей.
12. Независимый женский форум
13. Правозащитная организация “Отцы и дети”
14. Антимилитаристская Радикальная Ассоциация.
15. “Движение против насилия”
16. Общество в защиту прав человека в Средней Азии.
17. “Женщины и права человека”(Украина)
18. Центр по защите прав женщин (Кыргызстан)
19. “Сеть женщин Восток-Запад”
20. Союз женщин Северного Кавказа.
21. Фонд “Нет алкоголизму и наркомании”
22. Международный фонд в защиту малых народов и этнических групп.
23. Фонд “Гражданская акция”.
24. Уральская ассоциация беженцев.
25. Московская региональная коллегия адвокатов
26. Международный Союз адвокатов.
27. Союз адвокатов РФ.
28. Движение “Военные за демократию”.
29. “Московский Центр за гражданские права”.
30. Общественная организация “Тюрьма и свобода”.
31. Общественный центр содействия реформе уголовного правосудия.
32. Правозащитная организация “Новый дом”.
33. Московский исследовательский центр по правам человека.
34. Белорусский Народный Фронт.
35. Партия “Бирлик”(Узбекистан).
36. Правозащитный фонд “Туркменистан”.
37. Правозащитная организация “Молодежная солидарность”.
38. Правозащитный центр “Счастливые семьи”.
39. Международная Ассоциация за религиозную свободу.
40. “Форум переселенческих организаций”.
41. Правозащитный фонд “Имена”.
42. Международный Благотворительный Фонд.
43. Российский ПЕН-Клуб.
44. Информационный центр по правам человека.
45. Движение “Добро без границ”.
46. Правозащитная организация “Гражданская защита”.
47. “Центр по правам человека”.
48. Межрегиональный центр по правам человека.

49. Союз депортированных граждан Северной Осетии.
50. Ассоциация по защите прав беженцев.
51. Центр содействия международной защите.
52. Институт религии и права.
53. Христианский правовой центр.
54. Комитет защиты религиозных свобод.
55. “Движение против коррупции и беззакония”.

Russian and International NGOs that Gave Press Conferences at NPI/Moscow in 1996 and 1997

Agency of Social Information
All-Russia Commission for Consumer Education
All-Russian Public Organization Defending Small Depositors
American Association for Control Over Armaments
American Jewish Committee
Amnesty International
Anti- Nuclear Movement Berlin
Anti-Fascist Youth Action
Anti-Militarist Radical Association
Assembly of National Democratic and Patriotic Forces
Assembly of National Democratic and Patriotic Forces of Russia
Assembly of National Democratic and Patriotic Forces of the Russian Federation
Association Commonwealth of the Peoples
Association for Defending Refugees Rights
Association of Independent Publishers
Association of Military Chaplains
Association of Minerscities Mayors
Association of Refugees
Association of Women Journalists
Association of Young Economists
Association Scientists for Democracy and Socialism
Baptists Union
Bellona.
Byelorussian Association of Journalists.
Carnegie Endowment for International Peace
Carnegie Moscow Center
Catholic Church in Russia
Center for Ecological Policy of Russia
Center for Environmental Justice
Center for Global Problems.
Center for Law and the Media
Center for Liberal Conservative Policy
Center for Nonproliferation Studies
Center for Political Consultations
Center for Practical Psychology Katharsis.
Center for Promoting Ecological Initiatives (Saratov)
Center for Sociology of National Security
Center for Strategic Analysis and Prognosis
Center for the Problems of International Security
Center of Support of Non-Commercial Organizations
Center of Wild Nature Preservation
Centre Diggers Underground Planet
Centre Eco-Soglasie
Centre for Nuclear Ecology and Energy Policy of the Social Ecological Union
Centre for political studies INDEM
Centre for Womens Rights (Kirgizia)
Chamber for Civil Rights
Charity Center Happy Families

Charity Civil Rights Organization New Home
Charity Foundation
Charity Foundation Cooperation
Charity Foundation of Ernst Neisvestny
Christian Democratic Union of Russia.
Christian Legal Centre
Church of 7th Day Adventists
Church of Christian Faith
CIS Association of Book Distributors.
Civil Rights Foundation Mothers Right
Club of Electors of the Academy of Sciences
Club of Voters
Commission for Access to Information
Committee For Civil Rights.
Committee for Critical Technologies on-Proliferation
Committee for Defending Human Rights
Committee for Ecological Safety
Committee for New Medical Methods
Committee for the Affairs of Soldiers-Internationalists
Committee for the Defence of Religious Freedom
Committee of Kurdistan
Committee of Soldiers Mothers
Confederation of Business Women of Russia
Confederation of Consumers Unions
Confederation of the Caucasian Peoples
Coordination Committee of Scientific Institutions
Coordination Council for Helping Refugees.
Cossacks Brotherhood
Council for Handicapped Issues
Council of the Foundation for Help to War Veterans
Council of the Social Ecological Union Memorial
Council of the Trade Union
Daniil Andreev Foundation
Depositors of Russia
Ecological Movement KEDR
European Atomic Forum
European Audiovisual Observatory
European Union for Preservation of Beaches
Federal Democratic Movement
For a Nuclear-Free Don (Volgodonsk)
Ford Foundation
Foundation for Assistance to Afghanistan Refugees
Foundation for Safeguarding Intellectual Property
Foundation No to Alcoholism and Narcotics
Foundation of Social Insurance.
Foundation The Rights of Mothers
Foundation to Support Advertising Producers
Foundation Turkmenistan
Foundation Urban Institute
Foundation Wild Nature Preservation
Fourth Freedom Forum
Friends of Siberian Forests

Front for National Liberation of Kurdistan
Glasnost Defense Foundation
Glasnost Foundation
Greenpeace (Russia)
Guild of Researchers of Public Polls and Marketing
Guild of Russian Attorneys
Helsinki Federation
Heritage Foundation
Human Rights Organization Civil Defense
Human Rights Organization New Home
Human Rights Watch
Independent Forum of the Ichkeria Political Forces
Independent Womens Forum
Institute for Economic Analysis
Institute for Humanitarian Communications
Institute for Sociology of Parliamentarism
Institute for System Research
International Civil Rights Assembly
International Academy of Ecological Sciences
International Association for Religious Liberty
International Atomic Energy Agency
International Charity Foundation
International Committee for Civil Rights of Military Men and Members of Their Families
International Confederation of Consumers Unions
International Ecological Foundation
International Foundation for the Development of Small Nations and Ethnic Groups
International Front for Salvation of Afghanistan
International Law Academy
International Movement Doctors of the World for Preventing Nuclear War
International Movement Kindness Without Boundaries
International Organization for Migration
International Pugwash Council
International Union of Book Lovers
International Union of Businesswomen
International Union of Kurd Public Organisations
International Union of Lawyers
International Womens Center
International Womens Network East-West
IREX
Islamic Cultural Center of Russia
Kostromskoi Region Public Movement To Save Life
Kurdistani Parliament in Exile
League of Young Entrepreneurs
Marketing Association Business Science and Culture
Monterey Institute of International Studies
Moscow Board of Lawyers
Public Committee for Freedom of Religion in Russia
Moscow Center for Civil Rights
Moscow Center for Gender Studies
Moscow Charity House
Moscow Ecological Foundation
Moscow Helsinki Group

Moscow House of Mercy
Moscow Regional Colleague of Lawyers
Moscow Research Center for Civil Rights
Moscow Space Club
Moscow Union of Consumers
Movement Against Violence
Movement for Ecological Safety
K Novoi Zemle (Towards a New Earth)
Movement Olympic Truce
Movement Without Violence
Murmansk Committee of Soldiers Mothers
Muslim Movement NUR (Light)
National Institute of Health
National Association of TV Broadcasters
National Foundation for Housing
National Institute of Environmental Health Sciences
Network for Saving the Taiga
Network of Women East-West
NGO AIDS Infocommunication
North-Caucasian Regional Foundation for Support of Socially-Orientated Small Business
Nuclear Non-Proliferation Project
Nuclear Society of Russia
Open Society (Soros Foundation)
Pen Club/Russia
Peoples Foundation
Political Movement Forward Russia!
Public Association Slava
Public Center for Promoting Legal Reform
Public Council for Advertising
Public Opinion Foundation
Public Organization Jail and Freedom.
Public Political Organization Bashlam
Public Union Shlagbaum (Tver)
Round Table of Business in Russia
Russian America Society
Russian Association for Developing Small Business
Russian Association of Advertising Agencies
Russian Association of Heroes of the Soviet Union
Russian Association of International Law
Russian Association of Private Investors
Russian Center for Public Opinion Research
Russian Chamber of Commerce
Russian Charity Mission
Russian Civil Rights Organization Fathers and Children
Russian Committee of War Veterans
Russian Ecological Congress
Russian European Center for Economic Policy
Russian Foundation Names
Russian Green Cross
Russian Orthodox Church Abroad
Russian Orthodox Free Church
Russian Philosophical Society

Russian Pugwash Committee
Russian Public Political Movement Bashlam
Russian Scientific Foundation
Russian Society of the Blind
Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs
Russian-American Non-Governmental Group for Civil Rights
Russian-Cuban Committee
Scientists Committee for Global Security
Servicemen for Democracy
Society for Civic Rights in Central Asia
Society for Defending Consumers Rights
Society for Human Rights in Central Asia
Society for Human Rights in Uzbekistan
Society of Russian Merchants and Industrialists
Students Union of Russia
Supreme Ecological Council.
Trans-National Radical Party
Truly Orthodox Church
Ukrainian Orthodox Church
Union For Chemical Safety
Union Chernobyl-Russia
Union for Chemical Security
Union of Afgani Journalists in Russia
Union of Cossack Units
Union of Deported Citizens of Northern Ossetia
Union of Muslims of Russia
Union of Officers of Afghanistan
Union of Women of Northern Caucasus
Working Centre for Economic Reforms
World Council of the Earth
World Learning
Youth Liberal Union
Youth Solidarity Organization

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИНСТИТУТ ПРЕССЫ**

**NATIONAL
PRESS INSTITUTE**

**Surviving the Crisis in Russia:
Independent Newspapers Confront
the Challenge**

**A Report by the Business Development Service of
The National Press Institute**

December 1998

© National Press Institute

Ul. Prechistenka 10
Moscow 123557
Russia

Tel. 7-095-202-5351
Fax. 7-095-202-2307
E-mail: npi@npi.ru
<http://www.npi.ru>

*“If we cannot develop an open market for information,
it means nothing less than the end of reform.
After all, only an informed society can be confident in its future.”*

Irina Khakamada, chair of the State Committee for
the Support of Small Business, addressing NPI’s
Annual Newspaper Publishers’ Conference, November 12, 1998.¹

Summary: Since the effective devaluation of the Russian ruble on August 17, 1998, the National Press Institute (NPI) has closely monitored the non-state regional press as it copes with the practical consequences of the crisis.² The results of this research can be summarized as follows:

- The crisis has profoundly changed the environment in which commercial newspapers must do business, exhausting their available reserves and creating conditions that threaten the very existence of a non-state press in Russia over the long term.
- Commercial newspapers have so far responded to the situation with reasonable and well-considered crisis-management measures, although most of them will have a very hard time bearing further shocks and recovering from the present one without assistance.
- Real opportunities now exist for recreating the environment for commercial newspapers in the regions of Russia in a way that is more stable and profitable. Managers are open to assistance as never before and the restructuring of local and national advertising markets may give newspapers opportunities to increase their market share.

The publishers of non-state newspapers in Russia belong to the emerging class of Russians who neither seek nor expect assistance from the state. Their confidence has been badly shaken by the present crisis, but their determination to overcome remains strong. It is indicative that only a tiny minority of the papers that NPI works with have approached local authorities for subsidies, while almost all have approached NPI for assistance in managing advertising, circulation, human resources and the like. It is also indicative that, despite the seriousness of the present crisis, two-thirds of non-state newspaper publishers describe their present priority as either “recovery” or even “growth,” while only one-third are focussed on “survival.” A publisher from southern Russia recently told NPI, “What is my present frame of mind? There is no point in waiting for state support or subsidies. I have to rely on myself and to actively seek out market-oriented solutions to my problems.”

Considering this frame of mind, it is not surprising that the crisis has actually had important positive effects:

¹ The full text of Ms Khakamada’s address is available in Russian at www.npi.ru.

² “Regional Newspapers and the Russian Crisis,” an early analysis of the impact of the crisis on the media produced by the National Press Institute in September 1998, is available from NPI or its partner, the New York University Center for War, Peace, and the News Media, through offices listed elsewhere in this publication. Also available is NPI’s Russian Newspaper Crisis Recovery Program, a comprehensive programmatic response to the problems and opportunities generated by the crisis

- Publishers have intensified their focus on local advertising sales, looking to increase their base of small advertisers instead of relying on a few larger clients. Some newspapers report that some categories of advertising revenues are already returning to pre-crisis levels and that some clients that previously advertised only on television are now interested in newspapers.
- Publishers have increased their control over single-copy sales and newspaper distribution generally, reducing waste and returns and increasing revenue.
- Publishers have begun to think actively about how they can make their newspapers essential to readers who now have even less disposable income than before.

At the same time, it must be emphasized that serious obstacles remain that absolutely must be addressed if a viable commercial press is to become a reality in Russia.

- Publishers are only now beginning to sense the magnitude of the crisis's impact on subscription sales and it is likely that severe aftershocks of the present crisis will be felt in January and February as anticipated income is not realized and papers face acute shortages of operating capital.
- Prices for newsprint and printing services continue to fluctuate wildly and unpredictably, making planning virtually impossible.
- The fundamental problems of access to high-quality printing and a seriously undercapitalized industry generally continue to hamper real stabilization and growth.
- Local and national governments in Russia have yet to demonstrate a real commitment to a free press and continue to place obstacles of all sorts in the path of its development.

NPI's Newspaper Research: This report is based on research conducted by the Business Development Service of the National Press Institute. That research consisted of two written surveys of independent regional newspaper publishers (conducted Sept. 2-9, 1998, and Oct. 25 – Nov. 12, 1998), as well as telephone interviews and research conducted by NPI's five regional centers. For the most part, the newspapers that were included in this research are the leading players in the regional media market and are ones that the National Press Institute has worked with closely for several years. It is extremely likely that smaller newspapers, newspapers working in smaller markets and those that have had less interaction with media-assistance programs have been far more negatively affected by the present crisis. In all, this research included about 75 regional newspaper companies publishing over 200 separate titles. Geographically, this research included newspapers from every region of Russia, including cities such as Kaliningrad, Arkhangelsk, Stavropol, Krasnodar, Vladikavkaz, Yekaterinburg, Chelyabinsk, Perm, Tomsk, Novosibirsk, Irkutsk, Ulan-Ude and Vladivostok.

Furthermore, NPI hosted its national conference of independent newspaper publishers in Moscow from November 11-14, 1998. This conference afforded NPI an excellent opportunity to interview publishers in depth concerning their views of the crisis and measures that could be undertaken to improve the non-state media sector in Russia.

In order to increase the number of responses to the written surveys, publishers were guaranteed anonymity. Therefore, the results of these surveys are presented here only in generalized statistical form. Any discussion of specific newspapers in this report either is done with the permission of the publishers involved or is based on publicly available information.

Brief Description of the Crisis in the Regions: It is extremely important to emphasize that commercial newspapers in Russia have been caught up in a general economic crisis that is not unique to their sector of the economy and was not brought about by problems within the newspaper industry. In her keynote address to NPI's newspaper publishers' conference, the chair of the State Committee for the Support of Small Business, Irina Khakamada, emphasized that "this crisis is Russia's first ever market-based, capitalist crisis." Generally speaking, small businesses in Russia (including private newspapers) were not as deeply affected by the crisis as other sectors that were more heavily engaged in speculative economic activity or that were not able to respond as flexibly to changing conditions.

The present crisis was set off on August 17, 1998, by a decision by the federal government to effectively devalue the ruble. Within a few days, the value of the ruble plummeted from 6 to the dollar to as much as 28 to the dollar, before stabilizing at a rate of about 17 to the dollar as of the writing of this report. This instability in the exchange rate rippled through the entire economy, which is heavily dependent on imported consumer goods. There was a period of panic buying; many importers suspended business altogether and prices rose in an extremely unpredictable fashion. Since the end of September, however, the situation has become considerably more stable, although all indicators are that economic activity is much reduced from pre-crisis levels and public confidence in economic and political reform has been seriously compromised.

Most experts agree that it will be at least several years before Russia recovers from the shock of the present crisis. However, they also agree that new opportunities may have been created to correct the structural flaws that provoked the crisis in the first place. The crisis may remove the deadening effect of the major financial groups that in the past have primarily engaged in a process of siphoning resources out of the real economy and using them to speculate on securities and currencies. The crisis may encourage businesses to focus on the development of domestic production and trade and force the government to address the obstacles to this development (primarily the tax system and local corruption).

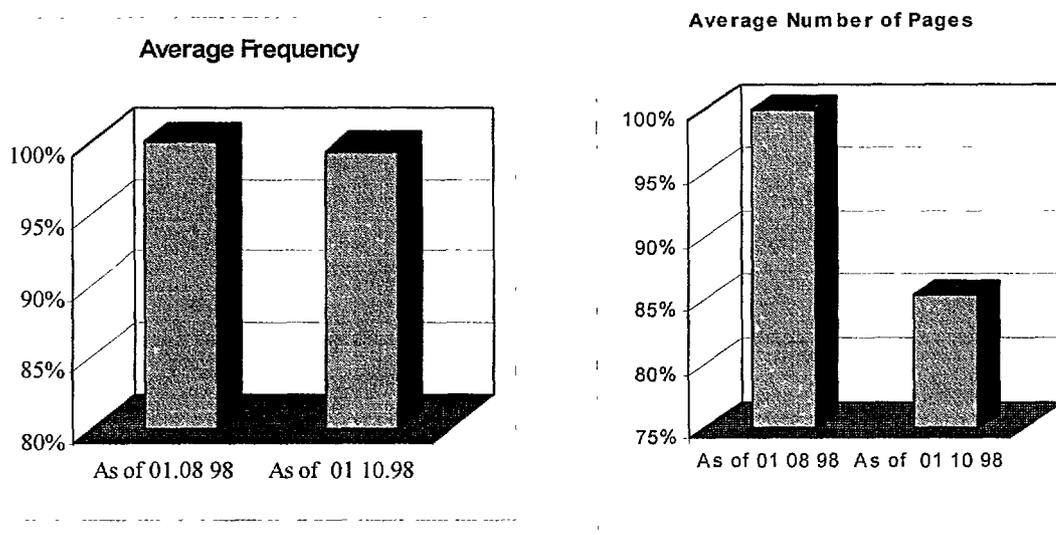
Of course, such a recovery will only be possible if Russia's fragile political system can stand up to the stresses of the crisis and its aftermath. Public confidence in the processes of democratization and economic reform has been severely tested by the crisis, and extremist political forces have been activated. Anti-Semitism and extreme nationalism have been encouraged by the crisis and have come to the fore on both the national and local levels. The country is currently in the midst of a series of crucial local elections and is in the run-up to national parliamentary elections in 1999 and presidential elections in 2000.

In this context, it is impossible to exaggerate the importance of the non-state regional press. Commercial newspapers must play an active role in stimulating local economic development, in ferreting out and eliminating corruption and other obstacles to investment and, perhaps most importantly, in keeping the public informed and engaged in democratization and the transformation process. As Irina Khakamada told NPI's publishers' conference, "Only an informed society can be confident in its future, since a deceived person – one who does not understand what is happening around him – is capable of making the most irrational decisions."

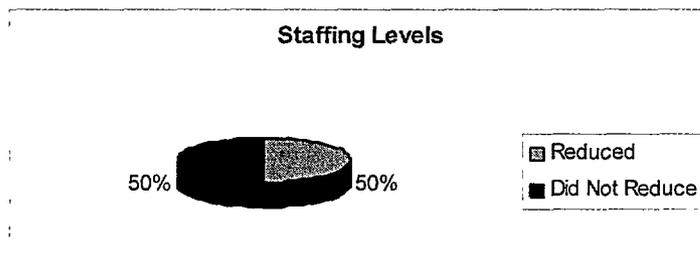
THE CRISIS AND THE REGIONAL PRESS

Anti-Crisis Measures: Although Russian newspaper publishers have relatively little experience as business managers, NPI has noted that the anti-crisis measures undertaken by the publishers with which it works have been remarkably appropriate and effective. In fact, the immediate response to the crisis among Russian regional publishers has been virtually identical to the crisis response measures undertaken by Western publishers operating in Russia, most especially Independent Media (publisher of *The Moscow Times*, *The St. Petersburg Times* and several other newspapers and magazines).

The most common anti-crisis measures were reductions in publishing volume and reductions in staffing levels. Overall, 61 percent of publishers reported reducing the number of pages published per week. Reductions ranged from 10 to 50 percent, with an average for all publishers of 17 percent. Naturally, reductions were most severe for daily newspapers.



A few newspapers reported reducing the number of issues published each week. This measure was relatively rare since Russian publishers long ago discovered that a publishing schedule of two-to-three issues per week is optimal in most markets. Some daily (five times a week) papers reported moving to reduced schedules (generally, four times a week). As of this writing, however, at least one paper has reported returning to its pre-crisis publication schedule.



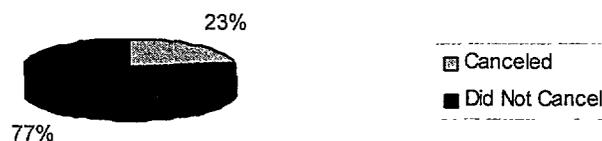
114

Half of all papers reported laying off staff, either permanently or temporarily. Other papers reported across-the-board salary cuts, staff reorganizations and reductions in working hours. Several papers reported replacing full-time journalists with stringers and replacing staff sales people with commission-based agents.

A relatively small portion of newspapers (23 percent) that had subscriptions to central news services reported canceling them. Of course, many newspapers did not subscribe to such services even before the crisis, either because they could not afford them or because they believe their readers are not interested in national news. It is heartening to learn that among those newspapers that did cancel subscriptions to news agencies, most canceled their subscriptions to the state-controlled agencies ITAR-TASS and RIA-Novosti.

None of the commercial newspapers that NPI works with reported approaching local authorities for subsidies. Newspapers in Nizhny Novgorod benefited uniformly from a decision by the local administration to provide all newspapers with a free one-time delivery of newsprint. Nonetheless, NPI has noted several reports of previously private newspapers being absorbed by local administrations. In Yekaterinburg, the mayor's office has acquired two small, previously independent newspapers and has approached two major local papers (*Uralsky Rabochy* and *Vecherny Yekaterinburg*) with offers to form a single media holding company which would include a number of state-controlled newspapers and the local printing house (which is also already controlled by the local administration).

Subscription to News Services



Most newspapers reported enacting other anti-crisis measures such as more closely monitoring all costs (telephone calls, photocopying, office supplies, travel budgets, etc.) and more rigorously controlling circulation. In some cases, closer monitoring of single-copy sales actually led to increased income by shifting printed copies from over-supplied vendors to those that habitually sold out. A number of newspapers reported reducing costs by purchasing lower-quality newsprint or by changing newsprint suppliers (at least two publishers changed suppliers as a result of information received since NPI began monitoring newsprint prices nationally in September).

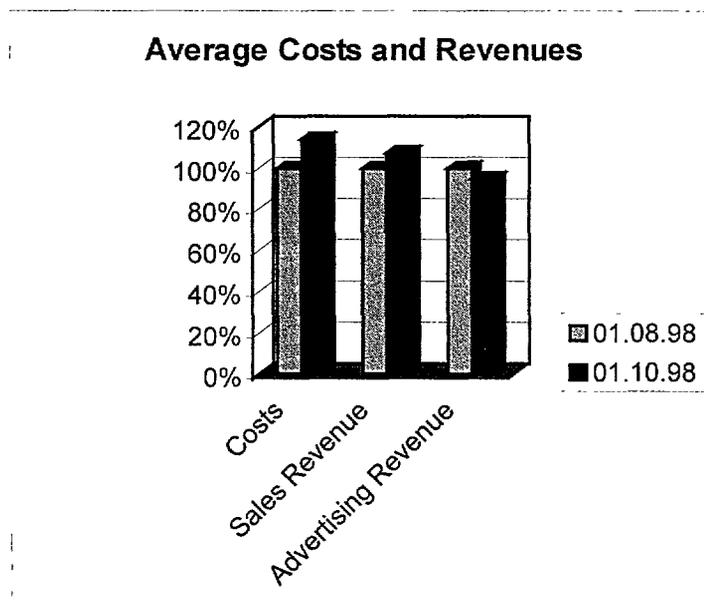
Receipt of Government Subsidies



Very few newspapers reported undertaking measures that can be seen as blatantly counterproductive. One newspaper reported canceling all marketing activity and stopped promoting its subscription campaign for the first half of 1999. A few newspapers that were already heavily oriented toward single-copy sales reported canceling subscription sales, but redistributed these resources toward increasing retail sales to make up the difference. Perhaps indicative of the times, one publisher wrote that her main anti-crisis measure was tax evasion, which she “never practiced before.” NPI continues to urge all newspapers, in view of the many forces in society that are actively trying to shut them down, to maintain complete legality and transparency; however, considering the complexity and severity of the Russian tax system, it is not surprising that many papers are willing to put their businesses at risk in order to save on taxes.

Advertising Revenues: In many regards, commercial newspaper publishers in Russia have suffered more from the way that other businesses have responded to the crisis than they have from their own anti-crisis measures. Analysts in several Moscow-based advertising agencies estimate that the overall advertising market in Russia has fallen by 70 percent since August. Although local advertising in the regions did not collapse so drastically, newspapers have been generally hurt by the fact that businesses across the country have reduced advertising and marketing activity as an anti-crisis measure.

While experts agree that it will be at least two years before advertising reaches pre-crisis levels in Russia, they also note that the recovery has already begun. “We saw sales plummet across the board after the crisis began,” one Western advertising executive told *The Moscow Times*, “but slowly advertisers are returning.” NPI’s contacts in several regional cities, especially Samara and Yekaterinburg, also report that advertising is reviving somewhat in the run-up to the holiday season.



Almost all of the publishers that NPI surveyed reported decreased advertising revenues since mid-August despite the fact that many of them have increased advertising rates (19 percent of papers actually reported increased advertising revenues since August – primarily these are papers who placed little emphasis on advertising sales before the crisis and are now actively working in this area). Newspapers report extremely wild fluctuations in advertising, from reductions of as little as 3 percent to as much as 70 percent (again, the variations in percentage terms are explained by the fact that many papers run a small volume of advertising generally, meaning that any change represents a significant percentage fluctuation). On average, though, advertising volume fell about 15 percent, which corresponds almost exactly to the figure (17 percent) by which publishers reduced the volume of their newspapers.

There are indications that the present crisis could improve the market share of independent newspapers in local advertising markets. Almost all publishers report increased efforts to sell advertising, including holding the line on advertising rates, offering delayed payment and volume discounts, etc. Moreover, almost all of the publishers surveyed listed advertising sales training as their number one priority for assistance, indicating that they generally feel that there exists unexploited revenue potential across the country.

Finally, there are objective indicators that newspapers could benefit from the restructuring of local and national advertising markets. Newspaper rates are generally more affordable than television or national magazines, which makes them more attractive as advertisers seek to maximize the impact of their reduced budgets. Local advertisers that previously used local television may now be open to offers from newspapers.

Newspapers may also be able to lure national advertising revenues away from magazines, if they can respond to advertisers' concerns about poor newspaper printing quality. The answer may be to create thematic supplements and special editions that are targeted toward desirable audiences and printed at the few regional printing houses capable of offering acceptable print quality. If regional newspapers can produce an annual schedule of such supplements and market them to Moscow advertising agencies, they may well be able to improve their position relative to magazines.

Local advertising analysts in the regions agree that newspapers now face stiff competition from street advertising (signs and billboards), direct advertising (leaflets and mail advertising) and radio. Newspapers must develop effective strategies for selling their advertising in competition with these media. In order to do so, they must improve their knowledge of their own markets and audiences through quality research. The publishers responding to NPI's survey listed promotion/marketing/research as the number-two priority for management assistance.

Subscriptions/Single-Copy Sales: The crisis has also focused the attention of publishers on how their newspapers are distributed. Before the crisis, most papers were heavily dependent on the state postal system for home deliveries and an outside network of street kiosks (often state-controlled) for retail sales. Relatively few newspapers had taken distribution under their own control, although the main obstacle to doing so is often just inertia.

The crisis has made newspaper subscriptions through the central post office even less attractive than they were before (even before the crisis, home delivery through the post office was unattractive because of high cost; late delivery times; and the poor condition of mail boxes,

which promotes theft). Although the impact of the present crisis on subscriptions will not be clear until after the new year, it is clear that it will be quite drastic, probably even more devastating to most newspapers than the collapse of advertising markets. The subscription crisis will most seriously affect newspapers (mostly dailies) that are widely distributed across vast regions and may have the effect of turning truly regional newspapers into city papers. Citizens outside of metropolitan areas will become even more dependent on national television for information and will be largely cut off from locally generated news.

As the results of the subscription campaign for the first half of 1999 become known in January and February, it is extremely likely that another major crisis will shock the newspaper industry. As a result of unrealized income, many papers may suffer serious shortages of operating capital and be unable to continue publishing without financial assistance. It may be necessary to assist these newspapers with the purchase of newsprint or, better still, find a way to subsidize subscriptions (which, it should be noted, is a method often used by local administrations to subsidize government mouthpieces).

In addition, many metropolitan newspapers are also circulated largely through home delivery by the postal service. These newspapers are now more actively than ever seeking means to create their own home-delivery services.

The crisis has pushed many newspapers to place increased emphasis on single-copy sales, since they have more control over pricing and distribution of retail copies. NPI's survey showed that, on average, newspapers have seen revenues from single-copy sales increase by about 6 percent. This average, though, is composed of extreme variations because some managers have been quick to seize upon this revenue source while others have not. A few newspapers report running active promotional campaigns designed to increase single-copy sales by presenting their newspapers as crucial sources for fresh information on banks, prices and local anti-crisis policies. Business-oriented newspapers have been especially successful on this front. Weeklies have also seen increases, possibly caused by readers dropping daily newspapers but still wishing to have television listings, etc.

Specialized newspapers such as those oriented toward children or pensioners have suffered severe reductions in single-copy sales, reflecting reduced disposable income among their target audiences. One such paper, *Vremya Detskoye* in Perm, has responded aggressively to this situation by convincing the local network of newspaper kiosks to participate in a clothing/toys/books drive for local needy children. Citizens can drop off donations at any newspaper kiosk and the drive is actively promoted in all the newspapers that are sold at these kiosks, as well as by radio and television. The effect of the campaign is to increase traffic at the newspaper kiosks, promote all the newspapers involved and to encourage citizens to think about what they can do to ease the crisis for others. In all, three tons of clothes, more than 1,000 books and a huge quantity of toys were collected during the weeklong campaign, all of which was distributed to needy families within two days.

Across the board, managers have tightened their control over single-copy sales and have attempted to develop strategies to increase the accessibility of their publications. In Yekaterinburg, a group of newspapers has opened an alternative network of kiosks to compete against the state-controlled network.

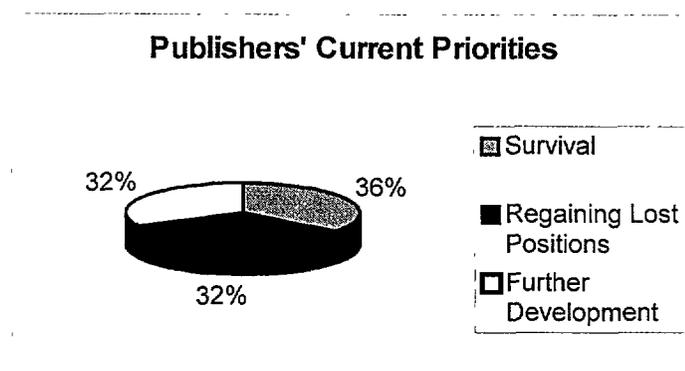
Production Costs: Almost all of the newspapers responding to the survey reported immediate and dramatic increases in their basic production costs, although these increases were different in different parts of the country. Overall production costs rose on average by about 15 percent despite the fairly draconian anti-crisis measures that all newspapers have undertaken. In many cases, cost increases have not yet been fully felt because newspapers are still printing on newsprint that was purchased before the crisis or while it was still in its early stages.

NPI's research has shown that prices on the two most costly expenses for Russian newspapers (newsprint and printing) have been fluctuating wildly throughout the crisis and show no signs of stabilizing yet. It is impossible even to generalize, except to say that the price of newsprint has increased by 20 to 100 percent and the price of printing has risen similarly. There seems to be no correlation between these price increases and the exchange rate of the ruble or any other objective economic indicators.

While the anti-crisis measures that managers have undertaken so far have kept the effects of these cost increases within acceptable limits, it is evident that publishers have little further room to maneuver. Most of the publishers that NPI surveyed mentioned the unpredictability of costs as their biggest problem in short-term and long-term planning.

Publisher Attitudes: Despite the severity of the crisis, the commercial newspaper publishers that NPI works with are working energetically and constructively to respond to it. Although they emphasize the need for increased assistance from Western media-assistance sources, they have generally rejected state subsidies as a possible solution to their problems. They have also expressed a strong willingness to communicate and cooperate more among themselves in order to advance their common interests.

Roughly two-thirds of the publishers NPI surveyed described their present position as either "regaining lost market share" or "further development," while only one-third emphasized "survival." Although this question is obviously highly subjective, the responses give cause for optimism.



Reinforcing this subjective impression is a number of innovative approaches to surviving the crisis. One newspaper in St. Petersburg, for instance, struck a deal with the local telephone company to enable readers to place classified advertisements by telephone and be charged directly on their phone bill. This idea was discussed at NPI's national publishers' conference and

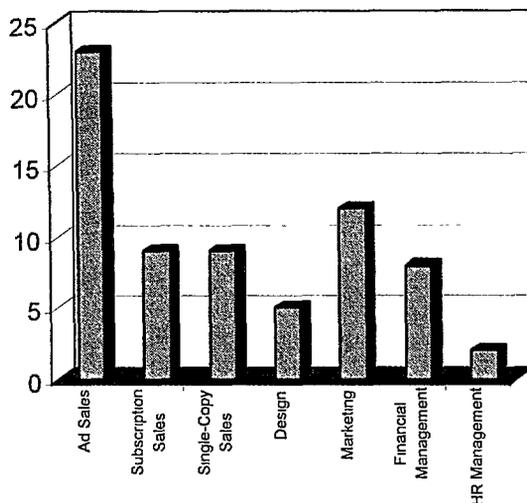
provoked considerable interest. A number of other newspapers have reached barter agreements with local law firms under which legal experts answer reader queries. In general, many newspapers have responded to the crisis by trying to create closer bonds between their newspapers and their readers.

Management Concerns: NPI also asked publishers what aspects of newspaper management were currently most problematic for them. The responses to this question also indicated the constructive and positive approach with which publishers are enduring the crisis. Publishers most often requested consulting and training in the areas of advertising sales, newspaper marketing and research, single-copy sales and subscription sales. A number of publishers also expressed an interest in newspaper design and financial management. Follow-up interviews with publishers indicate that many definitely feel that their newspapers have unexploited potential both in terms of advertising revenue and circulation revenue. Many publishers feel constrained by a lack of organized and reliable information about their local advertising markets, their readership and their potential readership, although a number of newspapers (especially *Kaliningradskaya Pravda* in Kaliningrad and *TV-Press* in Samara) have managed to conduct fairly impressive audience studies on their own.

Publishers who have received on-site consulting from Western media managers over the past couple of years underscored that this assistance yielded concrete results during the present crisis and urged NPI to continue this work. “The crisis has affected us less severely than it has our colleagues at other papers,” said the publisher of *Kirishsky Fakel*. He emphasized that the consultants who visited his paper helped him organize the regional distribution of his paper and rationalize the number of agents he had selling advertising, both of which gave him a more solid economic base from which to weather the crisis. The advertising manager of *Uralsky Rabochy* (Yekaterinburg) stated that the Western consultants who visited her paper inculcated a positive and proactive approach to problem-solving that has definitely proven its value in recent months. The editor of *Zolotoi Rog* in Vladivostok stated that design and content changes recommended by consultants that worked at her paper in 1997 cemented the relationship between the paper and its readers. “Thanks to the help from these consultants, we were able (before the crisis) to create a sufficient base which now enables us to survive the economic crisis,” she commented.

Although the severe crisis struck all newspapers, NPI expects that those newspapers that have been most intensely exposed to modern newspaper management techniques will revive and rebound most quickly and successfully.

Most Problematic Aspects of Newspaper Management



Printing - The Big Problem: Despite vast improvements in the level of newspaper management in Russia over the last few years and the much greater energy with which publishers now approach their work, the newspaper industry here remains weak and vulnerable. NPI has argued for many years that a secure, stable commercial press in Russia is simply not possible until access to high-quality newspaper printing is vastly expanded. The present research has confirmed this fact.

Eighty-five percent of publishers surveyed stated that a lack of printing equipment was the main obstacle to developing their business. At the same time, representatives of advertising agencies continue to tell NPI that newspapers simply are not interesting to their clients because of poor print quality. Aleksei Komolov, media director for Leo Burnett and Moradpour Moscow, told NPI in November that his agency (which represents companies such as Procter and Gamble, Phillip Morris, Coca-Cola, etc.) is extremely interested in offering its clients advertising vehicles in the regions but that newspapers simply are not an option.

Russia has tried for too long to build a newspaper industry without bothering to make significant capital investment. This is simply not possible. A method must be found to finance the installation of small, modern offset newspaper printing presses in Russia, ideally with ownership passing to independent newspapers themselves. Publishers are eager to discuss direct investment, loans, franchising, leasing or any other mechanism that could break through this obstacle, and they are frustrated that media assistance to Russia to date has done so little to address this fundamental problem.

Other Problems: Publishers also frequently mention the lack of reliable legal consulting (both in terms of media law and business law) as a significant problem. It is no secret that lawsuits against newspapers are a significant tool of intimidation against the press in Russia. Many of the publishers questioned by NPI say that they are party to as many as 10 to 15 lawsuits each year.

They argue that the number of these suits could be reduced dramatically if the papers were more professionally represented and aware of existing precedents in other regions.

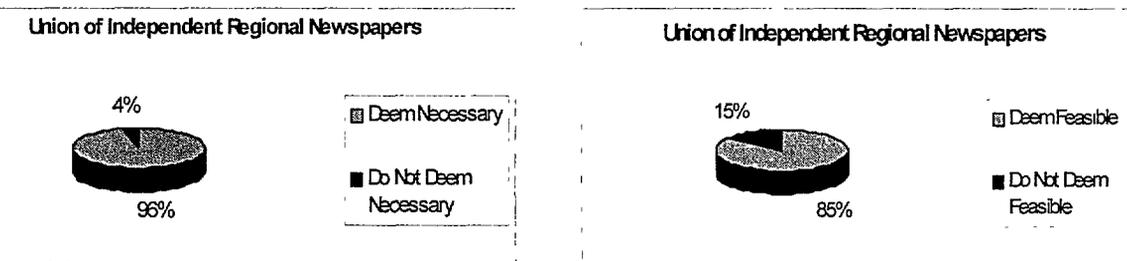
Publishers of regional papers, as a result of the crisis, feel more sharply than ever the need for permanent representation in Moscow, both to promote their business interests with potential advertisers and to lobby their corporate interests with the government. Ninety-five percent of the publishers surveyed said that such a representation was “essential.” At NPI’s publishers’ conference, 20 newspapers agreed to draft a concept of an advertising representation. In private conversations, several publishers urged NPI to take the lead in formulating a lobbying agenda for the industry and coordinating the discussion of it among publishers.

Publishers also cited general isolation as a major obstacle to their development. All survey respondents agreed that much more needs to be done to facilitate the exchange of industry information among publishers. At NPI’s publishers’ conference, initial steps were taken to form a loose association of business-oriented newspapers which would coordinate the exchange of editorial content and the creation of joint editorial products. Publishers urged NPI to facilitate the exchange of information and ideas among various groups of industry professionals, including especially advertising managers, designers and circulation managers.

CONCLUSION

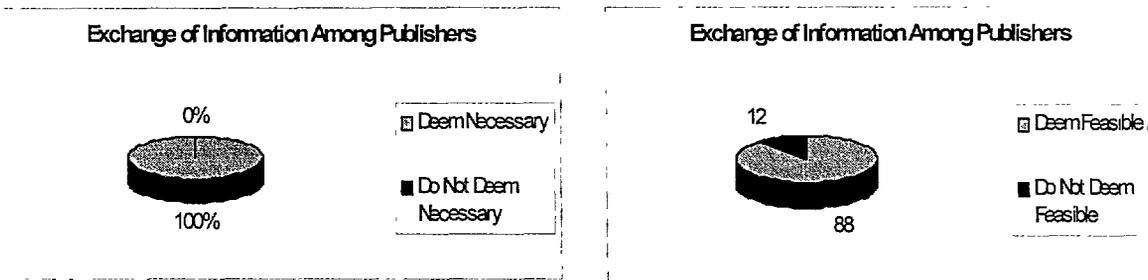
It is clear that the present crisis in Russia represents a serious, long-term setback for privately owned newspapers. Perhaps more than anything, the crisis is a test of the country’s (and the world’s) commitment to the very existence of a stable, financially viable commercial press here.

NPI’s research has shown, though, that real opportunities for progress toward this goal have opened up in recent months. Publishers have not thrown up their hands in despair. Instead, they have rolled up their sleeves and moved ahead with the process of discovering new niches and regaining lost ground. They are putting their available resources to excellent use and making heroic efforts with precious little support. They are more than ever ready to learn from the experience of other countries and from one another. They are more than ever taking themselves seriously as entrepreneurs and seeking sensible, market-oriented solutions to their problems.



Russian newspaper publishers have finally come to the realization that their survival and development depend on the strength of their ties to their readers, their advertisers and one another. They are aware of their stake in local economic development and in political stability and reform.

However, daunting obstacles remain and another election season is looming in Russia. Publishers fear these elections far more than the present economic crisis. They know that with each election, the confidence of citizens in political reform and in the media declines, further eroding their strength. They understand that, no matter what words may be uttered, all too few Russian politicians are deeply committed to the development of an open society here. In the wake of the economic crisis, commercial newspapers in Russia enter the election season in a seriously weakened condition.



Recommendations: NPI's analysis of the present situation in Russia leads to a number of concrete actions that could and should be undertaken to secure the independent newspaper industry here. The following recommendations are consistent with and elaborate upon facets of NPI's Russian Newspaper Crisis Recovery Program, noted above on page one.

- Concentrated efforts must be undertaken immediately to vastly expand access to high-quality newspaper printing throughout the country. Extended-loan funds, guarantee funds, franchising and leasing mechanisms and the like should be considered in order to give newspapers the maximum opportunity either to own their own presses or at least to have a choice of where to print.
- Targeted newspaper consulting programs should be expanded and intensified. Experience has clearly shown that Western management expertise in the areas of advertising sales, marketing and promotion, circulation and financial management is directly applicable to Russia and that exposure to these methods brings tangible benefits to Russian newspapers.
- Programs must be developed to expand the share of the national advertising market enjoyed by regional newspapers. A central advertising representation and the development of a coordinated schedule of thematic supplements (health, computers, travel, etc.) are the most promising places to begin this work.
- Advertisers and newspaper managers need much more reliable information about newspaper readership and potential readership. Newspapers must be assisted in designing and executing research programs and in using research to market their newspapers to advertisers. Newspaper managers must be assisted in developing concrete strategies for selling newspaper advertising in competition with other media, especially street advertising, national magazines and radio.
- Methods of increasing the exchange of information among publishers, including especially information about effective marketing initiatives and programs designed to increase reader participation in the community, should be developed.

- A coordinated legal service for independent newspapers, including media law and business law, should be initiated. Special attention should be given to problems faced by state-controlled newspapers seeking to be privatized.
- A detailed lobbying agenda for non-state newspapers should be developed and presented to the industry for discussion and, possibly, action. The primary issues that must be addressed are state subsidies to the media and the unfair competition that they cause, state control over newspaper printing presses, access to information and methods of using tax legislation to stimulate advertising in private newspapers.
- The industry should be monitored carefully in the first months of 1999 in order to assess the impact of the present crisis on subscription revenues. It may be crucial to create emergency mechanisms for infusing working capital into the industry.
- Programs should be implemented to facilitate discussion of the impact of upcoming elections on the media and the role of independent newspapers in covering the political process. Newspapers should be given the opportunity to create programs that increase public confidence in the processes of democracy and reform.

About the National Press Institute

The National Press Institute is a permanent, nation-wide, non-profit Russian organization dedicated to developing the emerging independent and professional mass media as a pillar of a stable, democratic civil society in Russia. Originally established as the Russian-American Press and Information Center (RAPIC) by the New York University Center for War, Peace., and the News Media, NPI promotes the professional standards and the economic and legal conditions necessary to support a reliable, vital media sector serving the needs of an informed and engaged citizenry. NPI will soon be opening its sixth and seventh centers throughout Russia, in addition to an extensive array of affiliates and associates. In six years, NPI has organized 3000 programs in 40 cities across Russia, with an aggregate attendance of over 130,000 journalists, media managers, and communications professionals. It has conducted these programs with the conviction that only independent and professional media can provide the kind of in-depth, sophisticated, and balanced reporting that will engender the development of civil society and promote more transparent and inclusive public debate in Russia.

NPI is made up of six programmatic departments, which form the pillars of its work:

- The School of Media Management and Journalism, a permanent mid-career training institution;
- The Business Development Service, which promotes the financial independence of newspapers through consulting, training, information dissemination, and research;
- The Center for Cyberjournalism, which promotes the effective application in Russia of new media technology;
- Special Projects which respond to particular needs of the media sector;
- The Press Center, which organizes hundreds of press conferences, roundtables, and other events at all NPI centers;
- The Media Research Center, which analyzes and publicizes key media developments.

For more information, please contact NPI at the following locations:

Moscow

Ul. Prechistenka 10
123557 Moscow
tel: 7-095-202-5351
fax: 7-095-202-2307
e-mail: np1@npi.ru

St. Petersburg

Nevsky Prospekt 70
191025 St Petersburg
tel: 7-812-273-4733
fax: 7-812-272-4672
e-mail: sprapic@glasnet.ru

Novosibirsk

Ul. Voskhod 15
630200 Novosibirsk
tel: 7-3832-66-17-96
fax: 7-3832-66-75-21
e-mail: npi@online.nsk.su

Nizhny Novgorod

Ul. Varvaskaya 32
603006 Nizhny Novgorod
tel: 7-8312-35-62-53
fax: 7-8312-35-62-53
e-mail: nnrapic@glasnet.ru

Yekaterinburg

Ul. Turgeneva 13
620219 Yekaterinburg
tel: 7-3432-58-96-63
fax: 7-3432-56-91-18
e-mail: npi@mk-ural.ru

New York (Center for War,

Peace, and the News Media)
418 Lafayette St., Suite 518
New York, NY 10003
tel: 212-998-7960
fax: 212-995-4143
e-mail:
warpeacenews@nyu.edu

Boston (Center for War, Peace,

and the News Media)
5 Upland Rd., Suite 3
Cambridge, MA 02140
tel: 617-497-7377
fax: 617-491-5344
e-mail: globalbeat@nyu.edu

Национальный институт прессы
Центр исследований СМИ “СРЕДА”

СРЕДСТВА МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ РОССИИ В ПЕРИОД КРИЗИСА
(август 1998 – февраль 1999)

Москва
Март 1999
ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	с. 3
Вступление. Кризис: мифы и реальность	с. 4
Резюме. Кризис. Общие сведения	с. 7
Подписка и розница. Тиражи выросли, но денег не прибавилось	с. 13
Реклама. Активизация российского рекламодателя не компенсировала потерь, связанных с сокращением бюджетов иностранных рекламы	с. 16
Рекламные агентства Массовое разорение производителей дорогой рекламной продукции	с. 21
Скрытая реклама и “черный PR” До кризиса с “заказухой боролись”, теперь поощряют	с. 23
Спонсоры и инвесторы У московских олигархов кончились деньги. Олигархи в регионах чувствуют себя увереннее. Но все блефуют.	с. 25
Антикризисные меры 1. Индивидуальная реакция: сокращения штатов, зарплат, объемов	с. 28
2. Региональные холдинги: выход из кризиса за счет маневра ресурсами	с. 29
3. Коллективная реакция: от охоты на ведьм до разработки тарифных соглашений	с. 30
4. Картели	с. 32
Прогноз Холдинги будут независимыми. Независимые издания станут партийными	с. 33

Предисловие

Данное исследование было задумано Национальным институтом прессы и Центром исследования СМИ “Среда” в сентябре 1998 года. Его целью было описать и проанализировать последствия начавшегося в 17 августа 1998 года экономического кризиса с точки зрения его влияния на развитие медиа-системы в России.

Исследование охватывает период с 17 августа 1998г. до конца февраля 1999. Главный упор сделан на печатные СМИ, хотя содержится анализ и влияния кризиса на электронные медиа.

Исследование построено по следующей схеме: во введении объясняются методологические трудности при проведении исследований такого рода в России; резюме коротко суммирует основные выводы исследования. Далее следует анализ влияние кризиса на основные статьи доходов и расходов медиа-компаний, описываются антикризисные меры, предпринятые СМИ, и содержится прогноз на ближайшее будущее.

В качестве информационной базы для исследования были использованы материалы, подготовленные региональными координаторами НИП в Екатеринбурге и Санкт-Петербурге, и отчасти в Новосибирске, материалы московской и региональной печати, материалы проведенных НИПом сентябре и ноябре 1999 года опросов редакторов региональных газет, официальные выступления и беседы с редакторами на Второй ежегодной конференции НИП по газетному менеджменту; многочисленные иные беседы и интервью с редакторами и руководителями медиа-компаний, исследователями рынков, журналистами, политическими деятелями в Москве и регионах. Важным источником информации стали материалы российско-европейского журнала о медиа “Среда”, постоянно освещающего и анализирующего кризисную проблематику с особым упором на ситуацию в регионах России.

Автор выражает признательность заказчикам исследования за терпение.

Вступление

Кризис: Мифы и реальность

“В августе вся ситуация выглядела более мрачно. Я ожидал худшего. Анализируя последние месяцы работы, могу уверенно говорить о том, что ничего страшного не произошло. Ничего не “посыпалось”. Есть плановые потери, размер которых мы хорошо представляем и которыми имеем возможность управлять”.

Игорь Мишин, президент холдинга “4 канал”, Екатеринбург.
Из интервью журналу “Среда”, январь 1999г.

“В сущности, издательское дело стало для нас бизнесом только после 17 августа. До этого мы просто делали четыре газеты.”
Владимир Лапырин, директор информационно-рекламного агентства “Биржа плюс”.
Из интервью журналу “Среда”, март 1999г.

Данный отдающий штампом заголовок на самом деле очень точно передает ситуацию с которой сталкивается исследователь, пытающийся описать и проанализировать, что происходило со средствами массовой информации после того, как 17 августа 1998 года российская экономика, а вместе с ней и СМИ вступили в острую фазу экономического кризиса.

Единственная реальность кризиса - это то, что знает про свое личное положение или про положение своей редакции соответственно рядовой журналист или менеджер. Все, что выходит за пределы этого конкретного знания, а также трансляция этого знания во внешнюю среду приобретает характер мифа, в лучшем случае, если не заведомой лжи.

Про сам нынешний кризис также нельзя сказать ничего достоверного. Так, принято говорить, что августовские решения привели к новому витку падения уровня жизни населения, однако по данным, приведенным Премьер-министром Евгением Примаковым, за первые месяцы кризиса населением было скуплено до 30 миллиардов долларов - сумма, превосходящая бюджет страны на 1999г. Едва ли можно доискаться, какие категории граждан в основном покупали доллары, и насколько вообще достоверна эта цифра, однако очевидно, что российский покупательский спрос остается огромным, в значительной степени нереализованным в том числе и по части информационных услуг.

Справедливо утверждается, что почти все категории расходов, связанных с производством средств массовой информации, выросли. В рублевом выражении. И упали в долларовом исчислении. Есть немало органов массовой информации, которые до кризиса оборачивали свои доходы в доллары, или имели большую долю непосредственно долларовых доходов. Таким образом, какая-то, а, возможно, и немаленькая часть российских СМИ на старте кризиса получила экономическую фору от девальвации рубля, при условии, разумеется, если они держали деньги в надежных банках.

В первые месяцы кризиса было много разговоров о том, что многие платежи от рекламных агентств и распространительских организаций вещателям и издателям пропали на счетах “проблемных” банков. Проверить однако, виной ли тому кризис, или некоторые из таких организаций воспользовались общей паникой для уклонения от исполнения обязательств практически невозможно. Между тем настоящее банкротство и псевдо-банкротство - это два очень разных диагноза, требующих принципиально разных методов лечения.

В рекламном бизнесе, система скрытых скидок по сравнению с объявленными прайс-листами и до кризиса носила массовый характер, однако после кризиса в предоставлении скидок пропала даже видимость системы, а сами скидки порой доходят до 90% от объявленных расценок. Таким образом, и здесь публикуемые исследовательскими фирмами и экспертными советами результаты мониторингов рекламных бюджетов, важнейшего показателя состояния экономического положения СМИ, имеют ограниченную ценность.

По результатам упомянутых выше опросов региональных редакторов, проведенных НИПом были выведены некие средние цифры, однако из пояснений видно, что средние значения получены из очень большого разброса цифр. Так что единственный вывод, который из них можно сделать, заключается в том, что в разных регионах и у разных изданий ситуация очень разная.

Даже в таких, казалось бы, очевидных вещах, как попытка оценить, увеличилось ли государственное давление на СМИ, стало ли больше цензуры, ограничивающей свободу печати, мы сталкиваемся с почти непреодолимыми сложностями, проистекающими из изначальной организации медиа-системы скорее на принципах политической целесообразности, чем на прочных принципах закона и демократии. Например, первые лица на ВГТРК, главном государственном канале страны, назначаются и увольняются исключительно президентскими декретами. При этом снятия и назначения проводятся безо всякой связи с Уставом компании, предполагающей пятилетний срок пребывания Председателя на своем посту. В современном мире осталось, видимо, совсем немного стран - в их числе Белоруссия, Куба, Северная Корея, Туркменистан - которые сохранили такую систему контроля над государственным телевидением. Таким образом, регулярные и участвовавшие в кризисные месяцы попытки думского левого и националистического большинства ввести в ВГТРК наблюдательный совет, можно равно интерпретировать и как попытку привести российскую практику в соответствие с общепризнанными международными демократическими нормами, и как попытку установить на телевидении политическую цензуру.

В сентябре 1998 г. Союз журналистов России рассылал по редакциям списки депутатов, не голосовавших за продление еще на три года закона о государственной поддержке СМИ. Массовые и влиятельные газеты публиковали эти списки под заголовками типа “Придушили свободу”. Врагами свободы прессы были публично названы правозащитник Сергей Ковалев, лидер фракции “Яблоко” Григорий Явлинский, а также его коллеги по фракции, один из лучших журналистов-расследователей Юрий Щекочихин, известный диссидент и издатель самиздата Вячеслав Игрунов. По этой логике, те, кто голосовал за

продления закона, должны были быть признаны “друзьями свободной прессы”. Однако наибольшую поддержку закон получил у фракций КПРФ и ЛДПР, что прессой было практически замолчено.

Таким образом, практически во всех сферах деятельности СМИ, затронутых кризисом, мы имеем либо информацию малодостоверную, либо не показательную и с трудом поддающуюся оценке и обобщению, либо сталкиваемся с отсутствием твердых критериев. В этом смысле, ситуация даже ухудшилась по сравнению с докризисным, тоже не очень прозрачным периодом.

Между тем, правильная постановка диагноза является условием правильно выбранных мер воздействия на ситуацию. Более того, пока сохраняется и даже усугубляется ситуация непрозрачности, практически исключен сколько-нибудь массовый приток чистых, т.е. не мотивированных политически инвестиций в средства массовой информации, даже при условии наличия свободных средств. Таким образом, в посткризисных условиях обеспечение прозрачности медийной среды является одним из двух приоритетных направлений дальнейшего движения российских СМИ к созданию экономически жизнеспособного и плюралистичного рынка информации и идей. (Второе направление - повышение качества менеджмента СМИ).

К сожалению, данное исследование не в полной мере отвечает потребностям рынка в информации. Его условия дали возможность лишь собрать большое количество информации. Ее проверка и перепроверка, аналитическая очистка и строго научная обработка потребовала бы привлечения гораздо больших сил и бюджетов, чем позволял масштаб и бюджет данного исследования. Тем не менее, как представляется, в данной работе все же удалось выявить и описать хотя бы основные тенденции пост-кризисного развития российских средств массовой информации, по мере возможности поставив их в объективный, а не идеологизированный контекст.

Резюме

Кризис. Общие сведения

1. Экономические показатели

17 августа 1998 года правительство Российской Федерации объявило о невозможности государства выполнять обязательства по обслуживанию Государственных казначейских облигаций (ГКО); о расширении валютного коридора от 6 до 9,5 рублей за доллар (верхняя граница) и о двухмесячном моратории на обслуживание коммерческими банками долгов иностранным кредиторам. После потрясений финансовых рынков в марте и мае 1998 года, это были самые серьезные события, свидетельствовавшие о вступлении страны в полномасштабный финансовый кризис. Меры правительства Сергея Кириенко подвели черту под экономической политикой, проводившейся Россией с января 1992 года.

Через неделю, 23 августа, правительство Сергея Кириенко было отправлено в отставку. После длительных политических торгов, Председателем Правительства Российской Федерации был назначен Министр Иностранных дел Евгений Примаков.

С момента начала кризиса развитие экономической ситуации характеризовалось следующими показателями.

- По данным Госкомитета РФ по статистике, промышленное производство в России по итогам 1998 года сократилось на 5,2% по сравнению с 1997 годом. Если в первом квартале 1998 г. рост промышленного производства в России составил 1,3% от уровня того же периода 1997 г., то уже во втором квартале производство сократилось на 1,3%, в третьем квартале спад достиг 11,8%. В четвертом квартале 1998 г. спад промышленного производства в России составил 8,9% от уровня того же периода 1997 г. В декабре спад производства замедлился и составил лишь 6,6% по сравнению с тем же месяцем 1997 г. (в ноябре он достигал 9,1%, в октябре - 11,1%, в сентябре - 14,5%). В декабре по сравнению с ноябрем 1998 г. промышленное производство в России увеличилось на 7,1%. В Минэкономике РФ полагают, что итоговый годовой показатель спада производства оказался лучше, чем прогнозный, который предполагал снижение на 6,6%. В конце января были озвучены данные о росте промышленного производства в стране, начиная с октября 1998 года.

В целом за 1998 г. инфляция составила 84,4%, в том числе в декабре - 11,6%.

В феврале по сравнению с августом рубль по отношению к доллару обесценился почти в 4 раза: с 6 до примерно 23 руб. за доллар. Реальная покупательная способность доллара выросла в 2 раза.

Важнейшим следствием кризиса стало прекращение или длительное замораживание платежей крупнейшими российскими банками и банкротство некоторых из них. Августовский кризис имел глубокие последствия для всей экономической, политической и общественной жизни России. Сказался он и на средствах массовой информации.

2. Кризисные факторы, повлиявшие на положение СМИ.

С точки зрения развития СМИ следующие последствия кризиса (в разных плоскостях) имеют значение:

1. Смена правящих элит. Определявшие экономическую политику группы, ориентированные на экспортные отрасли и на финансовые спекуляции, оказались потесненными или уступили место у власти группам ориентированными на внутреннего производителя и на развитие внутренних рынков.
2. Сокращение количества свободных денег у основных спонсоров/инвесторов в СМИ. К числу последних как раз и относились экспортные и финансово-спекулятивные группировки.
3. Перемены в социальной структуре общества: обеднение слоев, связанных с обслуживанием экспортных и спекулятивных элит, которые в России принято было именовать “средним классом”. Эти слои, сосредоточенные в основном в столице России, до кризиса обеспечивали наиболее платежеспособный спрос для продукции СМИ и во многом определяли направления их развития.
4. Повышение уровня инфляции.
5. Изменение соотношения между эффективностью экспорта и импорта по некоторым категориям товаров и услуг, связанных с СМИ.

3. Состояние российских СМИ накануне кризиса

Состояние российских СМИ до выборов характеризовалось следующими основными чертами:

1. Рост количества зарегистрированных органов СМИ, сопровождавшийся неуклонным падением тиражей в печати и небольшими долями рынка большинства телестанций.
2. Рост рекламных бюджетов по всем категориям СМИ. Подавляющая часть рекламных денег расходовалась в Москве, однако в последний докризисный год начался рост региональных бюджетов за счет начавшегося проникновения в провинцию крупных западных “брендов”. Большая часть роста регионального роста приходилась на телевидение, реклама в печати в общем и целом была в состоянии застоя.
3. Зависимость СМИ от источников доходов, не связанных напрямую с собственно продажей информационного продукта. В первую очередь это были спонсорские деньги в разных видах (чаще всего, в скрытом), от государственных органов различных уровней, политических партий и групп, от коммерческих структур и от коммерческих структур, связанных с властями.
4. Начавшийся процесс формирования медиа-холдингов на базе финансово-промышленных групп в Москве, иных коммерческих структур в регионах.
5. Начавшийся процесс экспансии московских СМИ в регионы на уровне установления контроля, открытия филиалов и т.п.
6. Достаточно высокий уровень журналистики при низком уровне менеджмента.
7. Зависимость редакций от внешней по отношению к ним системы производства (производство бумаги, типографии, передачи сигнала) и распространения.

Большая часть типографий, способных печатать газеты, находилась в государственной (федеральной) собственности, но в практическом плане была тесно связана с местной властью. Возникла возможность как политического диктата, так и монопольного ценообразования на услуги.

Система распространения также в целом не удовлетворяла требованиям редакций. Телестанциям приходилось сталкиваться с теми же проблемами главным образом в части технического обеспечения трансляции.

8. Появление на столичном и региональном уровнях сильных компаний, стремящихся к истинной экономической независимости и зарабатыванию средств.

9. Крайняя непрозрачность медийного рынка во всех частях, начиная от отношений собственности до источников доходов и структуры расходов.

4. Ответственность СМИ за кризис

Можно говорить по крайней мере о двух аспектах роли СМИ в цепи обстоятельств, сделавших финансово-экономический кризис неизбежным.

Первый, системный, заключается в том, что медиа-сообщество в целом исходило о представлении об особой роли СМИ в обществе и активно лоббировало для себя на федеральном и региональном уровне систему льгот и привилегий по сравнению с другими отраслями экономики. В результате, средства массовой информации действительно пользовались одним из наиболее благоприятных режимов налогообложения, а также прямыми дотациями, в основном из региональных бюджетов. Сохраняя разнообразие и плюрализм медиа, подобная привилегированность уменьшала стимулы для перестройки на рыночные отношения. В системном плане, медиа стали одной из тех лоббистских групп в обществе, которые добивались и добились для себя особого режима регулирования, похоронив тем самым сами либеральные реформы, не совместимые, как известно, с разными правилами игры на рынке. Негативная роль прессы усугублялась тем, что ее расцвет не обеспечивался реальным состоянием экономики. Собственно кризис и стал по существу производным от несоответствия запросов и представлений о себе медиа тому, что мог прокормить рынок.

Второй, более краткосрочный аспект, заключается в том, что уход иностранных инвесторов с российского фондового рынка, ставший одной из причин кризиса, был в значительной степени спровоцирован “информационными войнами”. Они были связаны с расколом между политико-экономическими группировками, обеспечившими в 1996 году переизбрание президента Ельцина на второй срок. Эти группы (“олигархи”) вступили в борьбу за доступ к бюджетным ресурсам, используя в этой борьбе принадлежащие им “медиа-империи”. На инвесторов, чрезвычайно чутких к политическому климату в странах, где они проводят свои операции, это производило впечатление полной неразберихи, политической нестабильности, тотальной коррупции. Как выразился....

5. Динамика кризиса

С 17 августа по начало марта можно говорить о трех фазах кризисного развития СМИ.

1. Август - сентябрь-начало октября можно охарактеризовать как панику и среди московских, “центральных”, и среди региональных СМИ, вызванную прежде всего замораживанием банковских платежей или просто потерей средств на счетах, что лишило огромное количество СМИ возможности как оплачивать текущую деятельность, так и расплачиваться с долгами. Данное обстоятельство можно считать вполне форс-мажорным, т.е. в значительной степени находящимся вне контроля руководства информационных компаний. Именно в этот период раздавалось наибольшее количество панических прогнозов, предсказывавших падение рекламных рынков на обозримую перспективу вплоть до 90%, массовое закрытие “независимых” СМИ, огосударствление медиа, наступление государства на свободу слова и т.п.
2. Начало октября вплоть до середины декабря следует охарактеризовать как адаптацию к кризисным условиям, когда первоначальная хаотическая реакция стала уступать место более осмысленным и целенаправленным действиям по обеспечению выживания медиа-компаний. Одновременно, произошло оживление экономики, прежде всего местной, что увеличило приток рекламы. В целом, начиная с октября, началось восстановление рекламных рынков, хотя и до сих пор не достигшее докризисного уровня.
3. Конец декабря - настоящее время можно охарактеризовать как паузу, или затишье перед большими переменами. К этому времени уже стало окончательно ясно, что массового обвала рынка не произошло, СМИ сохранили инвестиционную привлекательность (как в политическом, так и в экономическом смысле), а влияние на них может обходиться гораздо дешевле. Ресурсодержатели, внимательно изучая ситуацию в СМИ, начинают строить планы на будущее. Это относится и к планированию новых рекламных кампаний, и к стратегическим инвестициям, и к политическим инвестициям.

6. Результаты кризиса

1. Не произошло массового обвала медийных рынков: не было значительного усыхания количества СМИ.
2. Кризис по-разному сказался на центральных и региональных СМИ.

В большей степени он затронул т.н. “олигархические медиа-империи”, которые строились исходя из неверного экономического сценария, предполагавшего как неограниченность бюджетных ресурсов, так и неопределенно долгое вливание внешних средств в экономику. Финансовый кризис поставил их перед фактом избыточной “перегретости”, т.е. вложения слишком большого количества средств в долгосрочное развитие с возможной отдачей, при сохранении предшествующих экономических тенденций, лишь через много лет.

Гораздо менее пострадали СМИ на крупных региональных рынках. Даже сильные компании по сравнению с московскими оставались малобюджетными, более дешевыми в эксплуатации, ориентировались на местного рекламодателя.

Наконец, кризис почти не отразился на СМИ депрессивных регионов. Они, как правило, уже до кризиса находились в ситуации, когда падать просто некуда.

3. Пафос антикризисных мер медиа-сообщества, как на индивидуальном, так и на коллективном уровне оказался направленным на сохранение любой ценой брэндов на рынке в ожидании вливаний. Перспектива вливаний в первую очередь связывалась с приближающимся избирательным сезоном и ожиданием прихода политических денег.
4. Наметились тенденции к огосударствлению СМИ. Данную тенденцию однако не следует рассматривать как одностороннее наступление государства на свободу печати. Скорее всего, речь идет о встречном процессе: государственные органы разных уровней и разных ориентаций (как левой, так и демократической) естественно пользуются экономическими трудностями, чтобы вовлечь в свою орбиту “бесхозные” и подешевевшие СМИ, журналисты и управленцы охотно в эту орбиту просятся и входят, предпочитая сохранение постов и рабочих мест сохранению независимости. Отношения между ними можно описать как одновременно взаимный шантаж и взаимную лесть. Вместе с тем, эту тенденцию едва ли можно считать долгосрочной. Скорее всего ее срок жизни - до окончания избирательного сезона 2000 года.
5. Одновременно с этим, кризис показал и то, что в области СМИ в значительной степени оказались задействованы чисто рыночные механизмы, так что многие процессы, прежде всего связанные с ценообразованием прежде всего в звеньях СМИ - аудитория, редакция - полиграфисты, редакция - распространитель, вещатель - связист регулируются механизма соответствия спроса и предложения.
6. Обратной стороной предыдущего явления, стала дезорганизация как “белых”, так и “черных” рынков, уже сложившихся с определенными правилами в СМИ. Связано это прежде всего с ужесточением конкуренции между несократившимся количеством игроков на рынке за резко сократившееся количество доступных средств. В этой конкуренции используется открытый и скрытый демпинг, замена рекламы на “черный PR” и другие аналогичные явления. Подобная дезорганизация является, как правило, прелюдией к переделам рынка и установлением на нем новых правил.
7. На сегодня можно говорить, что в целом российские СМИ решили проблему выживания, но не решили проблему привлечения инвестиций для развития. По всей видимости, пути выживания (прежде всего политизация и упование на государство, наряду с возросшей непрозрачностью отношений как в медиа-системе в целом, так и в отдельных медиа-предприятиях), являются главным препятствием для привлечения инвестиций в медиа как в бизнес.
8. Опыт отдельных медиа-компаний, прежде всего на региональном уровне, свидетельствует о том, что многие кризисные явления могут быть преодолены чисто управленческими методами. Успешнее всего в этом смысле действуют те компании, которые изначально закладывались как бизнес, а также обладают многопрофильной структурой, способной и лучше реагировать на изменения внешней среды, и предложить широкий набор услуг для рынка.
9. Еще одним положительным в целом следствием кризиса является возросшая тяга к СМИ к объединению и решению проблем через коллективные действия, в т.ч. ии через представительные организации. В настоящее время у ныне действующих организаций силен перекопс в сторону лоббирования спец. статуса СМИ в государственных органах,

однако в потенциале они могут вырасти и в организации, осуществляющие саморегулирование представляемых секторов медиа, а также инструментом согласования интересов между ними.

Подписка и розница

Тиражи выросли, но денег не прибавилось

При существующей в России системе, подписка осуществляется централизованно через подписные каталоги нескольких распространительских фирм на полгода вперед. Преимущество данной системы заключается в том, что деньги от подписки поступают в редакции одновременно, пополняя оборотные средства, что позволяли либо расплатиться с кредитами, либо сделать долгосрочные вложения, вроде закупок бумаги. Начиная с 1991 г. подписные тиражи в целом стабильно сокращались. Сведения по подписке на второе полугодие 1998 года также показали падение совокупных тиражей газет и журналов.

Августовский кризис имел, с точки зрения подписки как источника дохода, двойные негативные последствия: 1.) инфляция обесценила собранные средства за подписку на второе полугодие 1998 г. по сравнению с ростом производственных расходов (цены на бумагу, типографские услуги); 2.) банковский кризис и перебои с платежами привели к потере или “зависанию” средств на счетах, откуда эти деньги должны были поступить в редакции. Во многих случаях образовалась задолженность распространителей перед издателями.

Фактором, дополнительно осложнившим ситуацию с подпиской стало то обстоятельство, что в 1998 году истек срок действия Закона о государственной поддержке СМИ, вопрос о его продлении не был решен и при подготовке подписной кампании на первое полугодие 1999 года в стоимость подписки закладывался НДС, что было чревато увеличением подписной цены на 20%.

С самого начала кризиса велись разговоры о необходимости проведения переподписки с тем, чтобы компенсировать потери. Переподписка была чревата потерей количества подписчиков. Вплоть до ноября 1998 года делались прогнозы относительно того, что подписные тиражи на первое полугодие “рухнут” на 30%. К концу ноября уже выяснилось, что переподписки удалось избежать. Подписные же тиражи на первое полугодие 1999г. выросли по сравнению с предшествующим периодом 1998г.

Итоговые данные
по принятой организациями Федеральной почтовой связи подписке
на печатные издания на первое полугодие 1999 года по Российской Федерации (млн.экз)

	01.01.98	01.07.98	01.01.99	% к 01.01.98	% к 01.07.98
Периодические издания - всего	34,3	30,1	30,5	88,9	101,2
в том числе					
Газеты - всего	27,1	24,1	24,7	91,1	102,5
Из них					
Центральные российские	8,3	6,7	6,6	79,5	98,5
Местные российские	18,8	17,4	18,1	96,3	104,0
Других государств	0,02	0,03	0,03	150	100,0
Журналы - всего	6,8	5,7	5,6	82,4	98,2
Из них					

Центральные российские	6,3	6,1	5,1	81,0	100,0
Местные российские	0,5	0,6	0,6	100,0	83,3
Других государств	0,008	0,009	0,005	62,5	55,6

Специалисты утверждают, что подписка в кризисные месяцы шла настолько динамично, что некоторые издания закрыли ее, не дожидаясь конца года, периода наиболее массовой подписки. Причина столь странного, на первый взгляд, поведения заключается в том, что установленные подписные цены не покрывали роста издержек производства, связанных с увеличением тиражей. Как отмечалось в январе 1999 на конференции Союза распространителей печатной продукции, общая сумма в рублевом выражении, собранная за подписку, осталась на уровне прошлого года.

Одновременно у целого ряда изданий по Москве и по регионам выросли доходы от розничных продаж в рублевом исчислении. В Москве несколько изданий (“Коммерсант”, “Новая газета”) заявляли о наращивании тиражей на десятки тысяч экземпляров. По тиражам, в регионах не было сопоставимого роста среди общественно политических газет. По данным НИП, среди опрошенных им газет средний рост продаж составил 6%. Причем у 33% опрошенных изданий доходы сократились на 3-38%, у остальных выросли в диапазоне от 5 до 50%, либо остались на среднем уровне. Данный опрос показателен лишь в том смысле, что, как и в отношении рекламы, он свидетельствует об очень разной ситуации в регионах, а также, по всей видимости, о различиях в подходах газет к своему делу. Московские “прибавки” в основном приходились на август-сентябрь, что скорее всего объясняется большей “привязанностью” москвичей к доллару и, соответственно, большей потребностью в оперативной информации для принятия решений в условиях, когда курс менялся по несколько раз в день.

Повышение розничных доходов объясняется, по всей видимости, как ростом интереса населения к газетам, так и ростом цен на печатную продукцию. Рост цен, по имеющимся данным, на ежедневные газеты составил до 50%. В целом рост цен на газеты отставал от роста других потребительских цен. Из чего следует, что в целом, увеличение подписных и розничных тиражей не стало фактором развития в среднем по отрасли.

Особенно заметный рост тиражей пришелся на бесплатные газеты. В частности, в Екатеринбурге “Наша газета”, издаваемая издательским домом “Абак-пресс”, нарастила за время кризиса тираж с 270 тыс. экз до 350 тыс. экз. Аналогичная ситуация наблюдалась и в других регионах. Соответственно, выросла и привлекательность бесплатных газет, как рекламоносителей.

Одновременно, как минимум, не снизились, а скорее всего и повысились рейтинги региональных изданий центральных газет.

Приводимая ниже таблица дает представление о соотношении популярности разного типа газет в Екатеринбурге.

Название	Число выходов в неделю	Формат	Кол-во полос	Цена за 1/16 А2, руб.	Тираж	Аудитория одного номера (доля населения города старше 12 лет)
Центральные газеты						
Аргументы и факты	1	А3	12	6080	92000	12%
Комсомольская Правда (толстушка)	1	А3	24	2824	49950	7%
Комсомольская Правда	4	А3	8	2824	34330	4%
Московский Комсомолец	2	А3	28	900	46800	4%
Общественно-политические газеты						
Подробности	2	А2	8	2027	16000	5%
Уральский рабочий	5	А2	4/8	2079	43135	4%
Вечерний Екатеринбург	5	А2	4/8	1100	15737	2%
На смену!	3	А2	4/8	1123	6000	2%
Областная газета	5	А2	4/8	1004	25892	2%
"Телевизионные" газеты						
4 Канал + все ТВ	1	А3	16	2027	90000	15%
Телнеделя	1	А3	24	2172	50300	14%
Бесплатные газеты						
Наша Газета	1	А3	8	6994	351500	60%
Ва-банкъ	1	А3	8	4204	225000	55%
В каждый дом	1	А3	8	5088	225000	35%
Газеты рекламы и частных объявлений						
Быстрый курьер	2	А4	80/56	516	30000	9%
Из рук в руки	2	А3	56	1462	26000	8%
Двойной Экспресс	2	А4	48/64	936	29000	5%
Работа для Вас	1	А3	16	483	10000	3%
* включены издания, имеющие рейтинги не ниже 2%						
Данные Центр ExMedia						
Центр ExMedia						

Реклама

Активизация российского рекламодателя не компенсировала потерь, связанных с сокращением бюджетов иностранных рекламы.

В феврале 1999 советом экспертов Российской ассоциации рекламных агентств (РАРА) были опубликованы данные об объемах рекламного рынка в России в 1998. Эти данные принято считать официальными.

сектор рекламного рынка	Объем рекламы в 1998 году \$ млн.	Объем рекламы в 1997 году \$ млн.
Телевидение	470-490	540 -560
Пресса	610-630	580-600
Радио	70-80	65-75
Наружная реклама	160-180	190-210
Direct marketing	60-70	55-65
Прочее, включая производство рекламной продукции	340-360	340-360
ВСЕГО	1700-1800	1770-1870

Как видно, в целом объемы рекламного рынка в России остались на уровне прошлого года. Произошло некоторое перераспределение рекламного пирога между рекламоносителями. В процентном отношении более всего пострадала наружная реклама (-15%), телевидение - (-13%); зато выросли объемы рекламы на радио (+7%) и в печати (+5%).

К сожалению, эти данные не дают поквартальной разбивки динамики рекламы, которая позволяла бы судить о “вкладе” августовского кризиса в общие тенденции. Некоторое представление о масштабах кризиса для центральной прессы дает приводимое в таблице 1 сопоставление с аналогичным периодом 1997 года. Оно показывает, что в целом объемы рекламы снизились на 25-30% (Источник: мониторинг компании Russian Public Relations Group. Данные этой компании являются одним из основных источников для экспертного совета РАРА).

Таблица 1. Основные показатели рынка рекламы в центральных СМИ.

Период	Телевидение			Пресса			Наружная реклама			Радио		
	Кол-во трансляций	Время, сек	Затраты, USD	Кол-во объявлений	Площадь от формата А2	Затраты, USD	Кол-во поверхностей	Площадь, кв.м.	Затраты, USD	Кол-во роликов	Время, сек	Затраты, USD
Сентябрь '97	49 497	1 293 075	169 027 729	22 675	2 290,40	43 722 103	14 880	158 033,21	7 768 448	37 163	1 111 510	9 361 423
Октябрь '97	60 338	1 474 261	201 774 813	21 312	2 107,46	42 071 088	15 166	161 143,37	8 585 281	39 511	1 196 791	10 069 056
Сентябрь '98	46 893	1 181 136	181 805 397	13 381	1 515,30	40 868 111	17 215	188 780 84	10 389 420	29 350	850 638	10 597 649
Октябрь '98	42 249	1 093 541	177 817 218	12 408	1 390,36	37 282 177	17 694	198 056,90	6 258 457	35 718	1 036 043	10 788 231
Динамика:												
Сентябрь '97 - Октябрь '97	22%	14%	19%	-6%	-8%	-4%	2%	2%	11%	6%	8%	8%
Сентябрь '98 - Октябрь '98	-10%	-7%	-2%	-7%	-8%	-9%	3%	5%	-40%	22%	22%	2%
Октябрь '97 - Октябрь '98	-30%	-26%	-12%	-42%	-34%	-11%	17%	23%	-27%	-10%	-13%	7%

Russian Public Relations Group Ltd

Ситуацию в московской и центральной печати фиксирует таблица 2, также составленная на базе данных RPRG. Приводимые в ней данные на докризисный март 1998 позволяют судить о масштабах падения рекламного рынка. Выглядит следующим образом:

Таблица 2. Основные показатели рекламы в центральной прессе

Издание	Тема	Сентябрь '97			Октябрь '97			Март '98	Сентябрь '98			Октябрь '98		
		Кол-во объявлений	Затраты, USD	Площадь от формата А2	Кол-во объявлений	Затраты, USD	Площадь от формата А2	Затраты, USD	Кол-во объявлений	Затраты, USD	Площадь от формата А2	Кол-во объявлений	Затраты, USD	Площадь от формата А2
Ежедневные газеты														
Коммерсантъ-Дейли	Бизнес	210	894 434	28,18	289	1 200 069	38,20	1 093 584	263	1 067 947	32,00	320	1 026 889	32,13
Московский комсомолец	Общая	548	1 929 780	63,90	497	1 919 520	60,13	1 567 715	306	751 545	25,56	327	819 290	27,92
Новые Известия	Общая							210 325	68	524 960	15,00	82	532 080	15,00
Комсомольская правда (будни)	Общая	181	622 426	11,58	142	467 632	9,03	426 309	73	377 370	6,03	69	388 970	6,31
Известия	Общая	354	710 880	26,30	384	802 473	29,77	753 208	78	211 436	5,94	92	286 802	8,53
Московская правда	Общая	320	323 228	26,15	346	342 395	27,11	208 172	291	274 383	20,53	288	284 733	20,50
Вечерняя Москва	Общая	130	229 947	12,83	214	349 108	19,68	172 100	111	161 908	8,93	119	135 560	6,61
Сегодня	Общая	101	110 000	15,51	176	220 192	32,11	270 580	102	117 290	15,75	138	131 570	15,16
Финансовые известия	Бизнес	168	354 058	17,99	168	365 870	18,78	256 191	66	137 712	7,22	26	96 640	5,03

Труд	Общая	61	188 500	5,67	68	223 500	6,25	136 375	24	49 500	1,97	55	88 500	3,41
Еженедельные газеты														
АиФ (все)	Общая	410	1 504 711	32,28	461	1 472 310	30,76	1 017 333	224	577 130	14,49	253	754 661	17,22
Комсомольская правда (пятн.)	Общая	123	434 273	11,89	154	474 773	13,42	916 000	104	542 460	9,00	118	512 760	8,53
Мир новостей	Общая	160	78 966	7,00	142	66 781	5,94	292 797	141	253 893	5,16	184	326 365	7,13
Труд-7	Общая	60	120 560	4,15	77	210 320	7,40	307 500	48	242 000	4,88	59	325 000	6,77
Спид-инфо	Общая	14	295 750	1,72	21	410 485	2,74	683 375	23	463 750	3,31	23	307 708	2,20
Экономика и жизнь	Бизнес	99	384 635	11,25	86	270 125	7,88	232 036	46	185 800	5,23	58	218 696	5,90
ComputerWorld-Россия	Компьютер	95	298 949	20,63	136	397 425	27,80	283 590	31	80 278	6,32	48	172 394	13,38
Мегаполис-экспресс	Общая	88	112 492	9,30	167	190 695	15,33	145 100	161	212 311	12,96	124	149 378	8,90
Ежемесячные журналы														
Cosmopolitan	Женская	130	2 116 645	35,31	141	2 254 690	37,41	2 481 505	149	2 506 455	41,06	159	2 796 342	46,00
Elle	Женская	99	1 225 770	29,33	97	1 155 470	27,08	1 687 250	124	1 757 100	38,13	125	1 860 900	40,42
За рулем	Авто	215	1 124 410	24,84	209	1 121 330	24,75	1 174 266	182	1 140 236	26,10	144	1 162 936	20,26
Домашний очаг	Женская	86	806 340	22,90	80	703 160	19,92	857 525	86	964 725	23,48	89	955 925	23,19
Harper's Bazaar	Женская	58	515 730	18,38	64	485 370	17,38	680 640	80	675 300	24,50	68	726 870	26,38
Marie Claire	Женская	87	704 810	25,75				810 410	72	671 815	22,25	66	627 313	20,83
Burda Model	Женская	39	407 080	11,75	43	398 480	11,50	478 050	50	511 250	15,25	56	569 350	17,00
Playboy	Мужская	57	385 496	13,28	52	366 000	12,47	337 149	64	551 764	16,65	61	516 903	15,75
Еженедельные журналы														
Семь дней	Общая	230	468 570	35,01	146	333 940	25,67	2 171 640	194	1 275 640	27,86	156	926 520	20,64
Деньги	Бизнес	294	725 738	15,79	372	1 024 266	22,22	899 525	210	650 186	13,72	181	519 334	11,27
Профиль	Бизнес	70	239 284	7,69	52	170 400	5,39	555 000	105	529 350	16,42	108	492 567	15,57
Эксперт	Бизнес	212	953 630	22,14	226	1 240 350	29,32	844 660	113	561 869	12,97	113	484 855	10,80
Итоги	Бизнес	98	647 050	18,14	121	799 890	23,18	724 570	104	601 705	16,70	73	433 620	12,29
ТВ Парк	Общая	78	491 830	10,53	81	460 390	10,09	567 090	70	367 875	7,91	66	380 365	8,34
Лиза	Женская	53	450 500	13,25	43	374 000	11,00	585 750	66	706 894	16,56	35	366 094	8,56
КомпьюТерра	Компьютер	134	619 405	21,72	155	747 065	26,18	539 875	65	384 915	12,65	44	253 185	7,82
PC Week/Russian Edition	Компьютер							94 400	21	79 200	5,77	54	180 350	11,88
Коммерсантъ	Бизнес	108	666 382	12,93	102	617 603	12,07	472886,00	64	300 439	6,09	32	169 515	3,29

Если говорить об изданиях-лидерах в каждой категории, то ситуация марта – сентября – октября выглядит следующим образом:

Издание	Март 1998 Затраты USD	Сентябрь 1998 Затраты USD	Октябрь 1998 Затраты USD	Динамика Март-сентябрь %
Ежедневные газеты				
Московский комсомолец	1 567 715	751 545	819 990	- 52%
Еженедельные газеты				
АиФ	1 017 333	577 130	754 661	- 43%
Еженедельные журналы				
Семь дней	2 171 640	1 275 640	926 520	-41%
Ежемесячные журналы				
Cosmopolitan	2 481 505	2 506 955	2 796 342	+1

К сожалению, мониторинг по региональной печати не ведется с такой же обстоятельностью, как по московской. Или же такие данные нам неизвестны. Проведенный НИП выборочный опрос издателей и редакторов негосударственных газет во Владивостоке, Волгограде, Вятке, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Санкт-Петербурге, Ставрополе, Ухте и Челябинске показал, что к ноябрю падение рекламных доходов изданий было в диапазоне от 3% до 68% процентов. В результате получилась средняя цифра в минус 8%, при том, что был единичный пример роста рекламных доходов на 50%, а так же случаи роста доходов на 1-25%. По оценкам Андрея Боголепова, директора независимой медиа-исследовательской фирмы ExMedia объем екатеринбургского рекламного рынка в стоимостном рублевом выражении сократился на 10-30% - также достаточно большая вилка, учитывая, что докризисный объем рынка оценивался в 1,5-2 млн. долл. США. В долларовом выражении, естественно, сокращение выглядело бы обвальным, однако в Екатеринбурге, как и в провинции в целом, расчеты в основном ведутся в рублях. Привязка в доллару в этом смысле не является показательной.

В первые месяцы кризиса практически повсеместно, в Москве и регионах, зафиксированы случаи отзыва рекламных площадей, снижение объема новых заказов, прекращения оплаты по заключенным контрактам, или перенос на более поздние сроки уже оплаченных рекламных кампаний. По оценке Президента РАРА Владимира Евстафьева до рекламных агентств и рекламоносителей не дошло 20-30 млн. долларов, запланированных на рекламные компании.

К сожалению, как уже упоминалось во вступлении, данные и по Москве и по регионам, верно демонстрируя в целом понижительные тенденции, а также повышательную динамику, начиная с октября, не дают достоверной картины истинных масштабов кризиса. Если, в частности, фиксируемые мониторинговыми компаниями данные о количестве рекламных роликов, эфирного времени, количества рекламных объявлений в печатных изданиях и соотношения объемов рекламных и редакционных площадей являются объективными, то по стоимостным показателям результаты даже не сопоставимы.

И в марте, и в августе-сентябре подсчеты производились на основе официально объявленных прайс-листов. Известно, также, что эти цифры не совпадают с реальным количеством уплаченных за рекламу денег, ибо размеры предоставляемых скидок, как правило, являются коммерческой тайной, а, нередко, в их, скидок, предоставлении нет даже системы. Известно и то, что скидки существовали и в марте, и в сентябре-октябре, однако их размеры, скорее всего, различались. В кризисные месяцы, в частности, скидки по центральным СМИ могли достигать 70-80%, а то и 90% от объявленных прайс-листов. Добавим к этому, что традиционно фактором, искажавшим стоимостные подсчеты, был бартер (В Екатеринбурге, четвертом по значению медиа-рынке страны, по свидетельству Андрея Боголепова, на долю бартера приходится от 30 до 50 процентов расчетов за рекламу).

Так что реальную картину масштабов кризиса рекламного рынка и его последствий получить невозможно. Остается предположить, что в среднем картина выглядит еще более

удручающей, чем в приведенной статистике, однако в индивидуальных случаях могут быть и яркие исключения.

Достоверно можно сказать следующее:

- в первые месяцы кризиса произошло резкое сокращение рекламы от иностранных рекламодателей, представлявших до 75% общих затрат на рекламу.

- В наименьшей степени от кризиса рекламного рынка пострадали региональные СМИ, в первую очередь печать и радио. Для них местный рекламодатель всегда был важнее московского или иностранного. Местный рекламодатель кроме того, еще до кризиса страдал от таких явлений, как недостаток оборотных средств для оплаты за рекламу. Одновременно, ему было сложно конкурировать по ценам с начавшимся проникновением московской и иностранной рекламы. Последний фактор был устранен кризисом.

■

Таким образом, строго говоря, единственным новым негативным явлением, связанным с кризисом для местного рекламодателя стали сложности с прохождением банковских платежей. Эта ситуация также оказалась временной и была в целом преодолена к ноябрю.

- И в Москве, и в регионах произошло некоторое перераспределение рекламы в пользу печати и радио. В условиях России - это положительная тенденция, свидетельство санации структуры рекламных расходов.

- Уход с рынка или замедление активности крупнобюджетных иностранных рекламодателей привело к росту активности малобюджетных рекламодателей отечественных - либо чисто местных, либо российских торговых марок, находящихся в иностранной собственности. Данное обстоятельство, опять же, в первую очередь затронуло центральные СМИ, в первую очередь телевидение. Здесь, как правило, более высокие накладные и производственные расходы (стоимость рабочей силы, оборудования и его эксплуатации и т.п.). Важнейшая задача, стоящая перед ними - приспособиться к существованию на доходы от малобюджетной рекламы.

- В региональных СМИ возросла значимость чисто ценового фактора, по сравнению с более "цивилизованным" с точки зрения эффективности фактором цена/аудитория. Являясь одним из факторов дезорганизации рынка, данное обстоятельство также в конечном счете и в краткосрочном плане играет на пользу печати и радио в деле привлечения рекламы.

Рекламные агентства

Массовое разорение производителей дорогой рекламной продукции

При общей емкости рекламного рынка России в 1997 году, не достигающей 2 млрд. долл., его обслуживало несколько тысяч рекламных агентств. Здесь и произошли наибольшие потрясения, связанные с сокращением рекламных бюджетов. В отличие от собственно СМИ, у рекламистов практически не было иных источников доходов. Произошло массовое закрытие рекламных агентств, прежде всего ориентированных на ограниченное число крупных клиентов, а также на производство дорогой рекламной продукции. Такие агентства в значительной части работали на освоение больших объемов рекламных заказов, и не были заинтересованы в наращивании оборотов. (Одно известное московское рекламное агентство запрашивало с клиентов 800 долл. за дизайн одной страницы текстовой рекламы, общаясь с ними по принципу take it or leave it.) Разумеется и штаты, и зарплаты в подобных агентствах были, по общему мнению, значительно раздуты. Совокупность этих факторов и сделала их в первую очередь уязвимыми для ударов кризиса.

Лучше других переносят кризис РА, имеющие широкую и разнообразную клиентскую базу, сочетающую крупных, мелких и средних рекламодателей, а также сетевые агентства, обслуживающие иностранных производителей с местным производством.

Положительным моментом данного краха с точки зрения местного рекламодателя стало снижение расценок за услуги рекламных агентств, а также чуть ли не впервые возникшая конкуренция между рекламными агентствами даже за малобюджетных клиентов.

В регионах наибольшее распространение получили креативные РА. Большая же часть агентств, работающих непосредственно с медиа создавались при средствах массовой информации. Об их роли в преодолении кризиса в сильных информационных компаниях будет сказано в главе, посвященной региональным медиа-холдингам.

Некоторые из уцелевших рекламных агентств в поисках диверсификации источников доход стали “залезать на чужие территории” (PR и “черный PR, консалтинг). Об этом в главе, посвященной скрытой рекламе.

Рекламная сфера также стала до сих пор единственной, где произошел серьезный передел рынка. Это связано с банкротством “медиа-селлера” “Премьер СВ”, имевшего эксклюзивные права на продажу рекламы на самом популярном российском канале ОРТ вкупе с сетью ТВ-6. Имущество и торговые марки “Премьер СВ” за долги перешли к созданной ОРТ структуре “ОРТ реклама”, которая впоследствии совместно с “Ньюс корпорейшн”, принадлежащей Руперту Мэрдоку, создало структуру для продажи рекламных возможностей канала.

Помимо того, что в медиа-мире банкротство “Премьер СВ” было до сего дня единственным примером банкротства действительно крупной компании, оно показательно еще и тем, что впервые на рынок медиа-селлинга пришел крупный иностранный игрок. До

сих пор Россия оставалась чуть ли не единственной из пост-коммунистических стран, где на этом рынке действовали только национальные компании.

Вместе с тем, обращает на себя внимания и выбор точки приложения для пост-кризисных иностранных инвестиций: они пошли в чисто сервисную отрасль, не требующую больших капиталовложений, зато с быстрым оборотом средств.

Скрытая реклама и “черный PR”

До кризиса с “заказухой боролись”, теперь поощряют

Начиная с 1989, т.е. с момента появления в Советском Союзе частных СМИ, скрытая реклама была важным источником дохода как для отдельных журналистов и редакторов, так и для редакций. Ее роль в структуре доходов медиа-компаний, если говорить в среднем, пошла на убыль, начиная с весны 1996 года, когда во время президентских выборов редакционное содержание было взято под более жесткий, чем прежде контроль руководством самих редакций. Это было связано как с идейными (борьба с коммунизмом), так и материальными соображениями (кампания за переизбрание президента воспринималась как самый выгодный источник средств). После переизбрания Бориса Ельцина последовало массовое установление прямого контроля над СМИ со стороны ФПГ и их аналогов в регионах. Разумеется, при наличии хозяев, скрытое обслуживание иных интересов не поощрялось.

В посткризисный период, количество скрытой рекламы резко возросло. В первые месяцы кризиса это в значительной степени было связано с параличом банковской системы, когда платежи через банки не проходили. У рекламодателей, особенно мелких или политических, сохранялась необходимость себя рекламировать, а у СМИ, естественно, зарабатывать деньги.

Снижение зарплат журналистов, а также невозможность ее выплачивать сделала журналистов и управленцев более терпимыми к практике публикации или трансляции “заказных” статей.

Еще одним стимулом для расцвета скрытой рекламы стало упорное нежелание многих СМИ снижать официальные прайс-листы на рекламу, одновременно увеличивая диапазон скидок. Нередко, переговоры заканчивались тем, что в обмен на уплату наличными, рекламные материалы шли как редакционные. В среднем по ценам “черная” реклама уступает аналогичной “белой” в три раза, при этом, естественно, с нее не платятся никакие налоги.

По приведенным журналом “Эксперт” (01.02.98) оценкам содиректора PR-агентства “Маслов, Сокур и партнеры” Михаила Маслова, 1998 году емкость отечественного рынка PR (исключая политический) превысила 50 млн долларов, а в этом году на услуги по связям с общественностью будет истрачено на 20% больше (в долларовом выражении), чем в прошлом. Причем количество заказов на “черный” PR в последнее время увеличилось чуть ли не вдвое. На рынок PR активно стали приходить и рекламисты. Со своей стороны, многие редакции стали открыто объявлять о том, что практикуют “скрытую рекламу”. Как сказал главный редактор “Комсомольской правды” Владимир Мамонтов, “один из способов выживания сегодня - более частый выход на панель” (“Витрина читающей России”, январь 1999 г.).

На сегодняшний день, количество материалов и в центральных, и в региональных СМИ, о которых можно предположить, что это скрытая реклама (прямых доказательств в данном

случае собрать практически невозможно), резко возросло. При этом черные рекламные поступления имеют тенденцию проедаться скорее, чем официальные.

Отдельная статья - политическая скрытая реклама. Начиная с первых дней кризиса, журналисты и менеджеры открыто говорили, что их главная надежда с точки зрения выживания и притока денег - близящиеся избирательные кампании.

На сегодняшний день в СМИ уже пошли в массовом порядке три вида "политических" денег: 1.) деньги на создание медиа-холдингов, о которых еще будет говориться; 2.) деньги, вложенные в информационные войны, связанные со сменой элит. Вновь пришедшие пытаются расчистить почву от остатков предшественников, предшественники же пытаются вернуть власть и влияние. В регионах аналогичные информационные войны ведутся между силами, готовящимися к избирательным схваткам. 3) Собственно деньги, вкладываемые в избирательные кампании.

По последней категории основной приток средств ожидается к лету-началу осени 1999г. Некоторые данные, однако, позволяют предположить, что количество средств, вложенных в избирательные кампании, будут значительно меньше, чем ожидается. Для индивидуальных кандидатов в депутаты Законодательного собрания Санкт-Петербурга победа на выборах в декабре 1998г. победа оценивалась в 30-35 тыс.долл. по сравнению с докризисными 100-120 тыс. долл. Лидер по затратам блок "Согласие - объединенные демократы" потратил на продвижение 20 выставленных кандидатов, 180 тыс. долларов, или 9 тыс. долларов на человека. ("Деловой Петербург", 21.12.1999). При этом, по оценке одного из руководителей "ИМА-пресс", агентства, работавшего на этих выборах с блоком Юрия Болдырева, на агитацию через СМИ приходилось не более 30-35% затрат на ведение кампании. Предпочитались более дешевые способы борьбы, вроде листовок, прямой почтовой рассылки и т.п.

По всей видимости, если экстраполировать указанные тенденции на ближайшие 2 года на все регионы, выйдет, что политические деньги могут стать для СМИ ресурсом не просто выживания, но и развития только в том случае, если они будут вкладываться целенаправленно в сравнительно небольшое количество действительно влиятельных СМИ. В этом случае, надежды всей массы СМИ на то, что и им что-то достанется, окажутся призрачными. Так что начало реальных расходов на проведение избирательных кампаний и может ознаменовать собой переход кризиса в острую фазу, чреватую массовым закрытием "не пробившихся" к избирательному ресурсу редакций. Вместе с тем, уже сегодня видна тенденция не только концентрированных политических вливаний в эффективные, или "свой" СМИ, но и, если так можно выразиться, "фоновых" вливаний, т.е. не отличающихся адресностью, а "размазанных" по максимально большому количеству редакций ради, как представляется донорам, общего благоприятного информационного фона для своей деятельности.

Спонсоры и инвесторы

У московских олигархов кончились деньги. Олигархи в регионах чувствуют себя увереннее. Но все блефуют.

Как известно, большую роль на рынке центральной прессы играли финансово-промышленные группы (ФПГ), покупавшие или создававшие средства массовой информации и в ряде случаев формировавшие на их базе информационные холдинги с разной степенью централизации управления. В докризисный период началась активная экспансия ФПГ на региональные медийные рынки. На уровне большинства регионов аналогичную роль играли крупные промышленные и торгово-промышленные предприятия и компании, реже банки. В Центре и в ряде регионов крупным игроком являлись и государственные структуры, часто не просто влиявшие на СМИ, используя доступные им возможности, но и создававшие собственные холдинги.

К числу крупнейших негосударственных инвесторов в медиа относились “Мост-банк”, группа ОНЭКСИМбанк-Интеррос, “Газпром”, “Лукойл”. Определенные интересы в медиа были у СБС-Агро, группы “Менатеп-Роспром”, Альфа-банка.

В числе оформившихся еще до кризиса медиа-империй напрямую связанных с местными органами власти - группа изданий и телестанция ТВ-Центр, связанные с правительством Москвы.

Своего рода особую категорию составляла группа СМИ, собранная Борисом Березовским - в нее входили и чисто частные издания, и пакеты акций в контролируемых государством СМИ (ОРТ). Сам Березовский до начала марта 1999 г. совмещал статус предпринимателя со статусом государственного чиновника.

Для средств массовой информации в центре и в регионах ФПГ или их местные аналоги были по существу единственным источником инвестиционного капитала для развития. Дело в том, что докризисная банковская система была ориентирована либо на финансовые спекуляции, либо на выдачу краткосрочных кредитов. Таким образом, ФПГ играли роль стратегического инвестора, по существу, собственника, а не кредитного института.

Медиа собственность ФПГ была по-разному организована, по-разному управлялась, общим же было использование ее в политических целях, т.е. в качестве инструмента доступа материнских компаний к бюджетным средствам, к иным льготам и привилегиям, достигавшимся за счет близости к власти.

Главным итогом кризиса 17 августа с точки зрения СМИ, принадлежавших ФПГ, стало то, что последние перестали быть значимым источником инвестиционных ресурсов. Произошедшая с приходом Евгения Примакова смена политических элит привела к тому, что олигархи и олигархические медиа лишились доступа к власти в прежнем объеме.

Финансовое положение ФПГ и их аналогов в регионах является абсолютно закрытым и непрозрачным, однако можно сказать, что большая часть материнских компаний понесла

серьезный ущерб и утратила возможность быть донором для своих СМИ. В наихудшем положении, как представляется, оказались те группы, которые вкладывались в долгосрочное развитие. В ряде холдингов была прекращена выплата по прежним обязательствам, связанным с приобретением крупных, контрольных, пакетов акций некоторых органов СМИ.

Ряд проектов развития - типа запуска холдингом “Медиа-мост” собственного спутника для расширения каналов вещания, или капиталовложения “Альфа-банка” в сеть СТС оцениваются экспертами либо как “завершающие” вложения, без которых ранее начатые проекты обернулись бы еще большими потерями; либо же как имеющие демонстрационный эффект - своего рода PR. В некоторых случаях, возможно, СМИ использовались и как способ увода денег либо из непосредственно банковской сферы, ставшей жертвой кризиса, либо от налогообложения.

По сравнению с частными, государственные медиа-образования оказались в несколько более тяжелом положении. Понеся потери финансовые, они тем не менее продолжали располагать как определенными бюджетными ресурсами, так и рычагами административной поддержки для своих медиа (в частности, обеспечения демпинговых подписных цен, а то и просто директива подписываться на “свои” СМИ, как это произошло в Свердловской области с учрежденной областной администрацией “Областной газетой”, контроль над иными элементами инфраструктуры - полиграфия, розничная сеть распространения и проч).

Дополнительный ресурс - осуществление финансирования через непосредственно созданные властями коммерческие компании, либо через давление на зависимые от них компаний.

Параллельно возросла готовность как отдельных, некогда независимых медиа-компаний, так и целых империй либо предлагать свои информационные услуги на некоей долгосрочной основе, либо формально войти в формируемые с участием государственных органов разных уровней “формальные” холдинги в обмен на предоставление ресурсов для выживания.

Таким образом, быстрое расширение государственных официально оформленных или неформальных медиа-групп (а чаще всего, их сочетание) являются важнейшей приметой пост-кризисного развития СМИ.

Вместе с тем, эту тенденцию едва ли можно рассматривать как долгосрочную и в политическом, и в экономическом планах. Во-первых, далеко не очевидно, что образование гос.холдингов подкреплено материальными ресурсами. По нашим сведениям, некоторые из подобных образований, в частности, холдинги, связанные с московским правительством, с губернатором Свердловской области Эдуардом Росселем, мэром Екатеринбурга Аркадием Чернецким, активно расширяясь количественно, не выполняют своих финансовых обязательств перед уже имеющейся медиа-собственностью (сокращение и несвоевременные выплаты зарплат, сокращение бюджетного и небюджетного финансирования). Во-вторых, подобные холдинги управляются исходя из

политической целесообразности. Идеологическое управление оказывается важнее, чем создание хозяйственных связей внутри холдингов. В-третьих, последнее из упомянутых обстоятельств ведет к тому, что такие псевдо-холдинги оказываются малоустойчивыми: примыкающие к ним редакции готовы в любой момент перебраться к тем, кто посулит больше денег.

Таким образом, умножение государственных холдингов и псевдо-холдингов следует расценивать как новый вид пирамидальных схем. Они не могут лечь в основу долгосрочных тенденций развития российских СМИ, и несут в себе зародыш следующего кризиса, который наступит, по всей видимости, вскоре после окончания избирательного сезона (если не раньше). В долгосрочном плане, от пока имеющего места наличия “политических” денег могут выиграть те компании, которые воспользуются ими для проведения реструктуризации своей деятельности под условия “бедного” рынка.

Иностранные инвесторы.

Теоретически, кризисы, подобные августовскому, приводят к росту инвестиционной привлекательности СМИ: собственность падает в цене, а рынок остается привлекательным. В данный момент в мире кроме того наблюдается избыток свободного инвестиционного капитала.

В принципе, можно говорить об определенном росте интереса западных инвесторов к российскому рынку. В целом, отмечен рост числа визитов в Россию представителей медийного бизнеса - как рекламного, так и собственно медиа-компаний. Усилия, как правило, носят ознакомительный характер; их цель - понять состояние медиа-рынка.

Представляется, что в ближайшее время этот интерес не будет реализован, либо реализован в достаточно узких сферах. Все те способы, которые используются российскими СМИ для выживания - политизация, финансовые махинации, непрозрачность собственности и иных хозяйственных отношений - отпугивает серьезных инвесторов. Нынешний рынок структурно не готов к инвестициям, стоящие перед ним проблемы куда более серьезны, чем просто подготовка существующих компаний к инвестициям (прединвестиционная упаковка).

По всей видимости, не следует ожидать инвестиций в существующие компании. Если они и будут, то скорее всего в сервисную или инфраструктурную сферы (рекламные агентства, медиа-исследовательские структуры, полиграфия, бумажное производство, кабельные сети). На печатном рынке возможен приход иностранных компаний в незанятые ныне, или во вновь образующиеся в связи с посткризисным изменением социальной структуры общества ниши.

Антикризисные меры

1. Индивидуальная реакция: сокращения штатов, зарплат, объемов

Первой реакцией на кризис во всех медиа и связанных с ними структурах (рекламные агентства, полиграфические предприятия и т.д.) стало сокращение расходов.

Это включало в себя:

Сокращение штатов. По данным НИП, 48% опрошенных им газет пошли на временное или постоянное сокращение штатов. В среднем оно достигло 8%. В Новосибирске в первые месяцы кризиса административные отпуска коснулись от 50 до 70% кадрового состава СМИ. Аналогичная ситуация и в большинстве регионов, и в Москве. Нередко сокращения сопровождались перераспределением обязанностей внутри редакций и внутри компаний в целом.

Сокращение зарплат. Также коснулось большинства центральных и региональных СМИ. По Москве составило от 20 до 50 процентов, хотя есть данные о сокращении зарплат с 1500 до 100 долларов в месяц.

В ряде редакций удалось избежать сокращения персонала за счет того, что сотрудники продолжали работать бесплатно, либо за символическую плату. Представляется, что с точки зрения адаптации к новой ситуации этот вариант наиболее предпочтителен.

Сокращение объемов. Подавляющее большинство изданий (61% среди опрошенных НИП), а также теле и радиостанций, сократило количество полос или, соответственно, количество часов вещания. Для электронных СМИ было также типично отказываться от закупок новых дорогостоящих программ и сворачивать собственное производство. Некоторые газеты отказались от приложений.

Другие сокращения. Многие редакции отказались от целого ряда расходов, или резко сократили их размеры. К их числу можно отнести покупку информации, связь (междугородные переговоры, мобильные телефоны), автомобильный парк, командировки.

Хотя меры по сокращению расходов крайне болезненно воспринимались пострадавшими журналистами и менеджерами, в целом ряде случаев они привели к рационализации как структур редакций, так и управления расходами и доходами. Многие руководители компаний утверждали в частных беседах с автором, и в интервью, что кризис стал для них удобным поводом санировать свои компании, сбросить балласт. Сокращение зарплат журналистов привел к рационализации и по существу расширению рынка труда. В первую очередь от этого выиграли устоявшие малобюджетные издания - они получили возможность привлекать к сотрудничеству кадры более высокого качества, чем могли себе позволить раньше.

Другая наиболее типичная антикризисная мера - *демпинг*. Как уже говорилось, повышения розничных и подписных цен на периодические издания в целом отставали от роста

себестоимости производства. В области рекламы, демпинг выражался либо в установлении заниженных обменных курсов, если цена на рекламу деноминировалась в у.е.; либо в предоставлении больших и даже огромных (до 90%) индивидуализированных скидок с прайс-листов. Положительная сторона данного явления заключается в том, что снижение цен выгодно местным рекламодателям, которые, как уже говорилось, в целом активизировали рекламирование своих продуктов. Отрицательная - ужесточение конкуренции и хаотизация рекламного рынка, преобладание на нем факторов, не обязательно связанных с эффективностью рекламы.

Таким образом представляется, что, если говорить в целом, обобщенно, то пафос антикризисных мер российских СМИ был направлен не столько на обеспечение выживания и развития за счет собственных воспроизводственных ресурсов, сколько на удержание любой ценой брендов на рынке в ожидании внешних вливаний. Их, вливаний, перспектива связана прежде всего с избирательным сезоном.

Соответствующим образом строилась и редакционная политика. Те СМИ, которые формально или неформально входили в орбиту влияния той или иной группы с политическими амбициями, оказались гораздо жестче привязанными к обслуживанию их информационно-пропагандистских интересов. Многие же из тех, кто прежде придерживался политики “неприсоединения”, стали активно добиваться присоединения на наиболее благоприятных для себя условиях. Делалось это с помощью попыток создания “позиции силы”, или политики кнута и пряника. А именно, всеми способами “надувалась” значимость, политическая потребительская стоимость” тех или иных органов СМИ (пряник); одновременно совершались “наезды” то на ту, то на другую политическую силу (кнут), с целью что-то у них “выбить”.

Особенно это наглядно на примере “информационных войн”, ведущихся на федеральном уровне. Слияние формальной и неформальной поддержки того или иного политического деятеля особенно наглядно видно на позиции “Московского комсомольца”. До кризиса “МК” открыто заявлял о поддержке мэра Москвы Юрия Лужкова, однако держал некоторую дистанцию, создавая впечатления отношения равного с равным. После кризиса он превратился в откровенный инструмент по обслуживанию интересов мэра. Пример редакционной политики кнута и пряника прежде “неприсоединившейся” медиа-структуры - телекомпания НТВ: по построению ее редакционной политики, прежде всего в обзорной программе “Итоги”, можно легко догадаться, кто на минувшей неделе дал надежду на решение финансовых проблем компании.

Аналогичная ситуация прослеживается и в регионах, где, как правило, существует традиционный конфликт между губернатором и мэром, а также существуют несколько крупных коммерческих компаний с собственными политическими интересами и амбициями.

2. Региональные холдинги: выход из кризиса за счет маневра ресурсами

Похоже, что единственным системным исключением из описанной выше схемы, являются крупные медиа-холдинги. Причем речь не идет о крупных московских медиа-империях.

Последние были построены на неверном экономическом прогнозе, исходившем из экспоненциального продолжения до-кризисных тенденций, вкладывали огромные средства в экспансию и развитие и оказались в наибольшей степени пострадавшими от кризиса.

Мы имеем в виду холдинги, сложившиеся в регионах. Это могут быть многопрофильные группы (включающие в себя телевидение, радио и печатные издания, а также и другой, непрофильный бизнес); или, например, крупные издательские группы. Как правило, в состав таких холдингов входят рекламные агентства. С точки зрения внутренней организации их преимущество - в существовании единой управляющей компании, организующей финансовые потоки и маневр ресурсами, позволяющий свертывать одни направления деятельности и оперативно разворачивать другие. Так, екатеринбургский холдинг "4 канал" (2 телестанции, две радиостанции, до сентября 1998 - 2 газеты, рекламное агентство "Телец") в сентябре, в разгар кризиса, когда и в его рядах проходили сокращения персонала, зарплат, "похудение" газет и отказ от новых программ, "запустил" рекламную газету "Свежие объявления", ориентированную на частную рекламу. Томский холдинг ТВ-2 (две теле, одна радио-станция, телевизионная газета, деловой журнал, туристическое агентство, информационно-справочная служба) за счет маневра ресурсами, заключавшимся прежде всего в укреплении рекламных служб, уже к концу 1998 года выплатил задолженности по зарплате и рассчитался с кредитами, несмотря на рост ставок с 24 до 100 процентов.

Построение в виде холдинга, или корпорации значительно повышает привлекательность составляющих редакций как рекламоносителей, даже на не очень богатых рынках. Томск, например, является лишь тридцать седьмым по значению медийным рынком России, что не мешает ТВ-2 регулярно входить в десятку лучших региональных негосударственных станций России.

Как правило, подобные сильно организованные и грамотно управляемые компании обладают повышенной выживаемостью и наименее подвержены паническим настроениям. Представляется, что "холдингизация", т.е. укрупнение и диверсификация - наиболее перспективное направление развития для региональных медиа и практически единственная надежда на сохранение независимости. Добавим, что в ближайшие два года, пока будут сохраняться государственные холдинги и псевдо-холдинги, частные медиа-корпорации не будут представлять угрозы и для плюрализма. В дальнейшем их роль будет зависеть как от состояния экономики, так и от развития процессов формирования социальной структуры общества, образования новых ниш интереса аудитории.

3. Коллективная реакция: от охоты на ведьм до разработки тарифных соглашений

Одним из самых примечательных и перспективных с точки зрения дальнейшего развития СМИ явлений, связанных с кризисом, стала активизация уже существовавших и создание новых представительных организаций. Начиная еще с лета 1998 года и по сегодняшний день на антикризисной сцене активно действовали как старейшая профессиональная организация: Союз Журналистов России, так и созданные в 1995-1996 гг. Союз и

Ассоциация распространителей печатной продукции, Межрегиональная ассоциация полиграфистов, Национальная ассоциация телевещателей и Российская ассоциация регионального телевидения. В эти месяцы были созданы и зарегистрированы Национальная ассоциация издателей, Гильдия издателей периодической печати, объединившие ряд сильных издательских домов, преимущественно из Москвы, с включением нескольких региональных издателей.

С августа до конца 1998 года главным фокусом их деятельности была борьба за продление на три года Закона о государственной поддержке СМИ и книгоиздания, принятого в 1995 году сроком на три года.

К негативной стороне этой деятельности следует отнести излишнюю, на наш взгляд, политизацию экономической проблематики, и чрезмерную эксплуатацию тезиса об особой роли прессы в жизни общества. В частности, борьба за продление льгот для СМИ велась под лозунгом борьбы против экономической цензуры, т.е. ограничения прав граждан на информацию под видом экономических трудностей. Между тем, не было никаких свидетельств того, что порожденные кризисом экономические трудности СМИ хоть чем-то отличались от ситуации, с которой столкнулась вся экономика. При освещении перипетий, связанных с прохождением Закона через Думу и Совет Федерации, новостные материалы использовались как инструмент продвижения собственных интересов, а не освещения и разъяснения проблем для аудитории. Настораживает также и склонность таких организаций требовать государственного регулирования чуть ли не любой экономической проблемы, встающей перед СМИ. Так, Гильдия издателей периодической прессы опубликовала от имени своих членов письмо с требованием специального правительственного регулирования ситуации на рынке бумаги. Т.е. в очередной раз предлагалось создать систему специальных преференций для одной из отраслей экономики, что по определению противоречит духу либеральной экономики.

Таким образом, подтверждается вывод, что СМИ по установкам экономического поведения, в том числе и выражаемых через представительные организации, остаются силой, противодействующей либеральным экономическим реформам в России.

Однако, в целом активизация представительных организаций является положительным процессом, в перспективе ведущим к организации и упорядочению рынка. Третье поколение профессиональных ассоциаций (после СЖ, сохранившегося с советских времен; и ассоциаций созданных в 1995-1996 г.) являются еще более специализированными, и ориентированными на удовлетворение интересов своих членов. Наконец, что важнее всего, по крайней мере в издательском деле, образовалась цепочка ассоциаций, охватывающих все звенья издательского процесса - от лесосеки до торгового киоска. По всей видимости, в перспективе либо существующие, либо те союзы, которые будут создаваться и дальше, смогут представлять своих членов в согласовании правил игры, интересов на рынке. По всей видимости, мы станем свидетелями и заключения тарифных соглашений между звеньями, а не только требований к государству предоставить СМИ дополнительные льготы и привилегии.

Таким образом, кризис привел к объединительным тенденциям в медиа-сообществе что также позволяет оценить ситуацию положительно.

4. Картели

Наконец, на некоторых направлениях издательского дела наметилась тенденция к объединению на иных, монопольных условиях, для проведения интересов тех или иных секторов рынка. В частности, некоторые наблюдатели усмотрели признаки таких картельных соглашений между группами ЦБК с различными интересами: ориентированными на экспорт и на внутренний рынок. Это коснулось ценообразования на внутреннем рынке. С другой стороны, появились сообщения о готовности крупнейших издательских домов, наиболее массовых потребителей бумаги (“Аргументы и Факты”, “Комсомольская правда”, “Московский Комсомолец” и проч.) образовывать свои картели для противостояния диктату. Данное явление находится пока в зачаточном состоянии и нуждается в дополнительном внимательном отслеживании. Не исключено, что подобные издательские дома, кроме всего прочего осуществляющие активную экспансию в регионы, смогут диктовать свои условия не только ЦБК, но и местным изданиям.

К той же условной категории картелей можно отнести и так называемые “группы поддержки”, формируемые крупными рекламодателями для удержания на плаву тех или иных СМИ, прежде всего электронных. Данное явление выявлено мониторингами рекламы, проводимыми RPRG. Результаты показывают, что реклама определенных групп рекламодателей начинает резко преобладать на том или ином канале. Связано, видимо, это с желанием рекламодателей сохранять на рынке хорошо зарекомендовавших себя рекламоносителей на переходный период, до того, как определятся более долгосрочные тенденции развития как российской экономики в целом, так и медиа-рынка. Представляется, что со временем зависимость рекламоносителей от рекламодателей может стать более жесткой и формальной.

Прогноз

Холдинги будут независимыми. Независимые издания станут партийными

В данном прогнозе мы исходим из того, что при любых поворотах политических событий, а так же экономической конъюнктуры в ближайшие два года Россия останется переходным обществом. Т.е. в ее экономической системе сохранятся и будут усиливаться элементы рыночной экономики, а власть будет продолжать формироваться на основе (относительно) демократических и свободных выборов. При этом в конкретном плане переход и к развитому рынку, и к развитой демократии будет замедляться наступающим избирательным сезоном на разных уровнях власти - от местной до президентской.

Соответственно, в функционировании печати, как института политического и экономического, будут также сохраняться черты переходности, причем не обязательно в той же пропорции, как в других сферах политики и экономики.

Развитие СМИ в целом пойдет по пути укрупнения информационных компаний и иных объединений медиа. На рынке будет оставаться все меньше места для независимых (атомарных) органов информации, в первую очередь, газет.

Укрупнение будет происходить в трех вариантах.

Экспансия вертикально интегрированных компаний. В печати - это издательские дома с собственной полиграфической базой, системой распространения, обслуживающих целый набор выпускаемых продуктов. В телевидении и радио - их аналоги полного цикла.

Наиболее частое направление экспансии: столица - провинция. При этом начнется и экспансия сильных местных информационных групп в соседние регионы, а также в некоторые ниши "подешевевшего" московского рынка.

Укрепление и создание многопрофильных информационных холдингов, включающих в себя СМИ разного типа: печать, телевидение, радио, рекламные агентства. Такой путь развития наиболее перспективен на региональных рынках, и будет сопровождаться продвижением в соседние регионы, а также созданием представительств (прежде всего для сбора рекламы) в Москве, как на сегодняшний день самом богатом рынке.

Укрепление и создание новых государственных и политических медиа-холдингов под предвыборные кампании. Подобные холдинги наименее экономически жизнеспособны. Сегодняшняя практика показывает, что единственная и главная связь между ними - это внешний ресурс губернатора, мэра, той или иной крупной структуры, имеющей политические амбиции или интересы. Медиа-холдинги для таких "инвесторов" - чисто дотационны: они либо не умеют, либо не ставят задачи преобразовать их в бизнес. Они могут существовать и в неоформленном виде: в виде атомарных изданий или станций, добывающихся финансовой поддержкой в обмен на предлагаемые политические услуги. Сроки жизни таких псевдо-холдингов, по-видимому, определяются избирательными циклами. Они к тому же чрезвычайно неустойчивы, ибо их участники будут постоянно

менять лагеря. Однако в ближайшие два года они будут играть значительную роль как на политической сцене, так и в экономике СМИ.

Первые два типа холдингов, хотя и по-разному организованы, имеют между собой то общее, что ориентируются на СМИ как на бизнес, т.е. ставят целью извлечение прибыли и развитие за счет удовлетворения платежеспособного спроса населения в информации и развлечениях.

Объективно, их интересы находятся в конфликте с интересами “избирательных” холдингов и иных видов дотационных СМИ. Последние, как правило, получают значительные льготы от гласных или негласных хозяев, которые дают им преимущества и в коммерческой деятельности. Тем самым, складывается ситуация недобросовестной конкуренции и подрыв позиции “органичных” холдингов. Однако ожидать жесткого открытого противостояния между двумя типами образований не следует - многие из экономически жизнеспособных СМИ в обстановке борьбы за выживание, а также экономической неопределенности, не захотят ссориться с властью, которую рассматривают в качестве резерва выживания в случае нового резкого ухудшения собственно рыночной конъюнктуры. Борьба за “очищение рынка” скорее всего будет вестись закулисными методами - жизнеспособные компании будут стремиться разными методами - от шантажа до лести - доказать политическим заказчикам, что тем выгоднее поддерживать именно их, а не откровенно убыточные “свои” издания и телестанции.

“Органичные” холдинги будут двигаться двумя путями - наращивая свои рыночные преимущества за счет экономии ресурсов, более жесткого менеджмента, одновременно повышая потребительскую стоимость в двух аспектах: для собственно аудиторий и для реальных и потенциальных политических заказчиков.

Отчасти, эти пути ведут в противоположные стороны, т.к. считается, что признаки политической ангажированности подрывают доверие аудитории. Однако для крупных информационных компаний собственно политическая информация не есть главное. По всей видимости, в своих рамках они могут и будут постоянно разнообразить информационный продукт, ориентируясь на даже небольшие колебания спроса/интереса аудитории. Происходить это может как путем создания новых продуктов, так и модификации существующих, в том числе и “раскрученных” на местных рынках “брендов”. Одновременно, они будут активно “разрабатывать” местных рекламодателей.

Таким образом, внутри самих холдингов первостепенную роль будет играть совершенствование управления ресурсами (персоналом, затратами); изучение спроса аудитории; работа с рекламодателями, которая будет состоять не только в умении выгодно подать свою компанию, но и в принципе в убеждении производителей товаров и услуг в необходимости рекламировать свои продукты. В этих областях будет особенно цениться западная помощь, адаптированная под отечественные реальности.

В принципе, можно предположить, что даже политическая ангажированность может служить в дальнейшем дополнительным ресурсом развития. Уже сегодня в целом ряде крупных городов существует поляризация не только верхушки, но и населения по линии,

например, губернатор - мэр. В этих случаях, поддержка тем или иным изданием той или иной политической силы является фактором, привлекающим к ним аудиторию. В более широком плане, рухнувшая после августа социально-политическая структура общества, сложившаяся в пост-перестроечное время, начнет кристаллизоваться заново, по новым основаниям, в том числе и политическим. Способствовать этому будут и предстоящие в этом году выборы. Таким образом, возможно, в большей степени чем раньше, как раз возрастет и спрос на ангажированную информацию, и готовность платить за нее деньги. Таким образом, как ни странно, рост партийной (в широком смысле) печати станет дополнительным резервом сохранения плюрализма на медиа-рынке.

Огрубляя, можно предположить, что нишу “объективной” информации займут холдинги, “атомарные” же органы информации, прежде всего газеты будут увереннее себя чувствовать в роли откровенно пристрастных изданий.

Еще более обострится в ближайшие годы проблема инвестиций для развития. Количество политических денег почти наверняка сократится, а при нынешней тенденции “размазывать” их среди как можно большего количества СМИ, они едва ли удовлетворят потребности в инвестициях для развития даже “органичных” холдингов. Ключевой вопрос здесь - увенчаются ли успехом попытки Центрального Банка преобразовать банковскую систему из спекулятивной, как до кризиса, в собственно кредитно-инвестиционную. В случае успеха долгосрочные банковские кредиты могут стать реальным источником развития для СМИ.

Теоретически можно допустить увеличение интереса и западных инвесторов. Сегодняшняя организация СМИ, прежде всего, их непрозрачность, отпугивает инвесторов: капиталовложений следует скорее ожидать в инфраструктурные, сервисные отрасли - рекламные агентства, ЦБК, кабельные сети и т.п. Вместе с тем, крупная медиа-компания (холдинг) по своей природе потенциально является структурой, способной принять инвестиции. Вопрос лишь в том, как сделать ее инвестиционно-привлекательной. Поэтому на первый план с точки зрения возможных направлений западной помощи могут выйти комплекс мер по подготовке к инвестиции - от приведения в порядок правовых аспектов, оценки медиа-активов (прозрачность) до собственно прединвестиционной упаковки.

Отдельный вопрос - способность медиа-сообщества сорганизоваться уже сегодня в ответ на возросшую агрессивность окружающей среды (производители бумаги, полиграфисты, распространители и т.п.). Процесс такой самоорганизации достаточно активно пошел на центральном уровне, где, начиная с лета, началась активизация существовавших и создание новых представительных организаций менеджерского звена и наблюдаются попытки согласования правил игры на рынке. Наблюдаются также попытки своего рода картельных объединений крупных издательских домов вне рамок профессиональных ассоциаций для того, чтобы отстаивать свои интересы с позиции силы в отношениях, в частности с бумажниками.

Несмотря на многократно заявляющуюся готовность региональных издателей к сотрудничеству и взаимопомощи, трудно предположить, насколько она будет реализована

на практике. В рамках региона труднее создать позицию силы (условно говоря, если “МК” и “КП” договорятся между собой, то они смогут продиктовать свою волю любому ЦБК; для того, чтобы достичь такого же эффекта в регионах должны объединиться чуть ли не все присутствующие в нем издания). Не способствуют солидарности и политическая ангажированность, а также монопольное положение властей в отношении многих ресурсов. Т.е. такого рода картели, или кооперативы пока, по всей видимости, не очень реальны. Так что на региональном уровне, скорее всего, в ближайшие предвыборные годы решения проблем будут добиваться в индивидуальном порядке.



Russian Newspaper Crisis Recovery Program

A comprehensive sectoral program to assist the Russian press in surviving the current financial crisis and achieving long-term sustainability in support of democracy, economic transition, and international stability

November 1998

National Press Institute
Moscow

Center for War, Peace, and the News Media
New York University Department of Journalism and Mass Communication
New York

Russian Newspaper Crisis Recovery Program

© National Press Institute, 1998

The National Press Institute (NPI) is a permanent, nationwide, non-profit organization dedicated to developing the emerging independent and professional mass media as a pillar of a stable, democratic civil society in Russia. Based at centers in Moscow, St. Petersburg, Nizhny Novgorod, Novosibirsk, Yekaterinburg, and, in the future, in Samara and Vladivostok, NPI has organized over 2800 programs for journalists throughout Russia since 1992. NPI's founder and partner is the Center for War, Peace, and the News Media of New York University's Department of Journalism and Mass Communication. NPI has received major funding from the Carnegie Corporation of New York, the Joyce Mertz-Gilmore Foundation, the Winston Foundation, the W. Alton Jones Foundation, the Open Society Fund, the Eurasia Foundation, the Freedom Forum, among private funders, and the United States Agency for International Development, the United States Information Agency, and the Council of Europe, among government and multilateral agencies.

The Center for War, Peace, and the News Media, established in 1985, is a non-profit, non-partisan organization dedicated to supporting journalists and news organizations in their efforts to sustain an informed and engaged citizenry. The Center's goals are:

- to promote those norms and practices which independent journalism requires to operate effectively in complex media environments;
- to strengthen those economic, legal, and educational institutions necessary to support fully functioning media sectors in emerging democracies; and
- to explore the role of the media in the dynamics of war, peace, and conflict.

Housed at New York University's Department of Journalism and Mass Communication, the Center's major programs include its partnership with the National Press Institute, the Global Reporting Network, the Global Beat Syndicate, and the Media & Conflict Program, which includes the Reporting Diversity Network. The Center is supported by grants from American and European sources.



Russian Newspaper Crisis Recovery Program: A Sectoral Response to the Current Crisis

National Press Institute
November 1998

Introduction	1
The Critical Importance of the Print Media	1
The Crisis as an Opportunity	2
Statement of Principles for Media Assistance	3
What Is the National Press Institute?	4
NPI's Newspaper Crisis Recovery Program	6
I. Revenue-Enhancement Projects	7
A. National Advertising Representation	7
B. Public Service Announcement Placement	8
C. Local Advertising Sales	8
D. Printing Presses	9
II. Cost-Containment Projects	10
A. Information Exchange and Best Practices	10
B. Crisis-Management Consulting	11
C. Improved Financial Management	11
D. Legal Consulting and Assistance	12
E. Purchasing Cooperative	12
III. Projects to Strengthen Democratic Politics, Civil Society, and an Open Policy Process	13

Introduction

The economic crisis that has gripped Russia since August 17, 1998, has struck independent regional newspapers with particular vengeance. These papers, a critical force for economic, social and political development, are now fighting for survival. Should appreciable numbers of independent newspapers lose this struggle, state-dominated media will once again prevail, thereby striking a powerful blow against the establishment of democratic politics, free markets, and a vibrant civil society. Such a development would further impede Russia's transformation into a stable, market-oriented, democratic society able to assume a full partnership role in the international community of nations.

On the eve of the crisis last summer, a number of Russia's 10,800 regional and local newspapers had made respectable progress toward achieving financial independence and professional competence, although enormous work remained to be done to guarantee the independent flow of reliable information and responsible opinion in a democratic Russia.

At the same time, the Russian government – through subsidies to state mouthpieces, through a tax system that stymied small business and local advertising, and through continued control of printing and distribution monopolies – had demonstrated less than an unequivocal commitment to the idea of a free, independent press. For their part, most Western donors, while acknowledging the importance of independent media in Russia's political and economic development, had devoted scant resources to media assistance. As a result of these factors, locally owned non-state newspapers were extraordinarily vulnerable when the present crisis struck.*

This crisis now threatens to deprive most Russian citizens of access to independent print media for political, economic, and social information. The crisis has caused a collapse in the papers' advertising revenue from both national and local businesses and has also deeply cut into revenues from both subscription and newstand sales. What is more, the dramatic declines in legitimate commercial revenues are leading to renewed reliance on state subsidies, company "sponsorship," and *zakazukha* (paid advertising represented as news). As a result, thousands of papers have been forced to dismiss or furlough staff, cut back on publication size and frequency, sharply curtail their news coverage, or cease publication altogether. Government publications, papers funded by extremist political parties, and other organs of official opinion or radical conviction are all too available to fill this void. The implications for the country and the international system are ominous, indeed.

The Critical Importance of the Print Media

Television is undoubtedly an important medium in Russia, but an assistance strategy that does not devote significant attention and resources to the print media is likely to fail to achieve its primary objectives. There are a number of reasons why the print media require particular attention during the present crisis period:

- Recent surveys have shown that most **Russians get their local news primarily from newspapers**. As the economic and political decentralization of Russia continues, local newspapers

* "Regional Newspapers and the Russian Crisis," an early analysis of the impact of the crisis on the media produced by the National Press Institute in September 1998, is available from NPI or its partner, the New York University Center for War, Peace, and the News Media, through offices listed elsewhere in this publication

have become *the* locus of exchange of key economic, social, political, and other information necessary for the regional development on which Russia's future depends (inasmuch as 94 percent of the Russian population lives outside of Moscow). Although the circulation of Russia's central newspapers had declined prior to the crisis, circulation figures for local papers had in many cases begun to rise. Studies have repeatedly shown that **Russians trust their local newspapers** more than any other source of information, a finding with important implications for the process of developing genuinely democratic politics in the country.

- While Russians watch television to get the headlines or for breaking news, print media remain **the only significant source of in-depth news and analysis** for Russia's political, business, and intellectual elites. As noted by then Assistant Secretary of State for Democracy, Human Rights, and Labor John Shattuck: "[W]hile the print media lack the intimacy of television, they can stimulate debate because print is a medium especially well suited to convey context and meaning and to explore ranges of options. In the post-Cold War era it has been largely print articles that have set the agenda for serious policy discussion and fundamental changes in public thinking."
- Given the increasing control of Russian television by a handful of elites, **only newspapers support the pluralism of views and diverse viewpoints** that are essential for an informed and open policy process. Newspapers at both the national and local level present a far wider spectrum of views than does television and are essential to the development of a strong civil society.
- In Russia, as elsewhere, television media take their cue from print coverage. It is the **print media that set the news agenda**. In fact, local news broadcasting very often consists of an announcer reading selections from the local press.
- The **quantity and quality of television news and public affairs programming will continue to decline** as television is integrated into the market (as has been the case in every major democratic market economy). Already, according to Radio Free Europe/Radio Liberty, "most private television networks and radio stations focus on entertainment programming, not news."
- **Print media are the foundation for the Internet**. As new media technologies begin to make a major contribution to the information flow in Russia in the next century, it is precisely print-based media skills that will be required to develop "content" meaningful to the transition to a market-based democratic society.
- Finally, an authoritative American study has demonstrated that **local newspapers are the essential medium for informing voters in local and regional elections** and for analyzing the local angle of national politics. Because the upcoming elections in 2000 will shape Russia's future in a profound way, the burden on Russia's local newspapers is immense.

The Crisis as an Opportunity

The characteristics enumerated above point to the fact that the print media have a unique role to play in the process of Russia's political and economic transformation. Yet it is important to recognize that Russia's pre-crisis media system was far from being adequate to the demands of democratic politics or a market-based economy and that any newspaper assistance strategy that is merely designed to return Russian media to the pre-crisis *status quo ante* would be misdirected and ultimately ineffectual. A number of industry characteristics account for the economic weakness and the professional inadequacy of pre-crisis regional newspapers:

- Regional newspapers had an abnormally small share of both national and local retail advertising markets.
- Regional newspapers continued to be printed on outmoded, state-owned printing presses and distributed by monopoly (often state-controlled) distribution companies.
- There were far too many regional newspapers in extremely restricted markets, making it impossible for many of them to gain financial independence. Of the approximately 10,800 titles registered in Russia's 89 regions, only half had circulations over 10,000.

- Media markets (in terms of reader trust and advertiser confidence) were grossly distorted by the presence of state-subsidized mouthpieces posing as local newspapers.
- Regional newspapers were managed by former journalists with an extremely limited understanding of the business side of publishing, especially the importance of aggressive marketing and outreach to both readers and advertisers.
- Governments continued to exert control over the media, largely through economic levers, especially at the regional level – currently approximately 85% of Russian newspapers receive some form of subsidy;
- Investment and capital resources were scarce, except for politically-motivated investments;
- The unstable and underdeveloped legal environment surrounding the media inhibited innovation, risk-taking, and sustainability;
- Information access remained restricted, despite freedom of information laws;
- Nonstate newspaper publishers rarely communicated with one another, and were unwilling to share information or work together to promote their common interests and improve the legal and regulatory environment in which they operated.
- Public confidence in the media was abysmally low because of poor journalistic professionalism and the widespread (and often correct) impression that journalists served political and financial interests rather than their readers.

In light of such problems, the National Press Institute believes that the present crisis can provide a stimulus to building a regional media system that is more professional and independent than it has been in the recent past – if funding resources equal to the scale and importance of the media challenge should finally become available. For their part, Russian publishers and editors are now acutely aware of the need to rebuild their businesses by increasing revenue, cutting costs, and providing a better product, and are more eager than ever before to do what is necessary to finally establish their newspapers on the basis of sound business practices, aggressive marketing, and quality journalism that truly responds to the public interest.

Statement of Principles for Media Assistance

The present crisis in Russia, the National Press Institute believes, makes it necessary to reaffirm the essential principles regarding the nature and role of a free, responsible, and financially viable press in the development of the Russian economy and society. With this in mind, the National Press Institute will be promoting the following underlying media values and principles through all of its activities in response to the crisis:

- **Empowerment:** The National Press Institute recognizes that Russian journalists have a long and unfortunate history of dependence on outside forces for information, financing, support, and legitimation. Because of this history, NPI seeks to create and implement only programs that truly empower journalists and media managers, and that build their confidence that they can and must help themselves and one another.
- **Independence:** State subsidies, state ownership, and state interference with the press on the local or national level stymie the development of independent non-state newspapers. The prevalence of government newspapers undermines the public's confidence in the press as a whole, saps journalistic talent, and dilutes the newspaper industry's already weak advertising base. The only role for government in the media is the creation of conditions that encourage true financial and political independence of the media.

- **Financial Viability:** In order to be editorially independent and responsible to their readers, newspapers must be financially viable. Efforts to assist the media should not include mechanical subsidies that merely shift dependence from one source to another and that undermine the progress made to date in improving journalistic ethics and responsibility. Media assistance efforts should continue to develop the market- and reader-oriented management skills necessary for the media's long-term survival.
- **Responsibility:** The National Press Institute believes that journalists must be both free and responsible. NPI seeks to raise ethical standards among journalists and strengthen mechanisms for self-regulation within the industry at the same time that it seeks to eliminate formal and informal government control mechanisms. NPI believes that journalists have a responsibility to cover ethnic, minority, social, political, and economic issues with sensitivity and sophistication.
- **Professionalism:** In order to play the key role that the media must in a democracy, the Russian media not only must become independent and financially viable, but must also raise their level of professionalism. NPI is committed to promoting, directly and indirectly, the highest levels of professionalism among the media with which it works. Professionalism entails the understanding of the media's role in society, high ethical standards, and mastery of the journalism skills and practices necessary to inform and involve Russian citizens on the full range of issues that now lie before them.

What Is the National Press Institute?

These principles have guided NPI's work in Russia since it was established (as the Russian-American Press and Information Center) in 1992. The Recovery Program described in this document is the result of NPI's nationwide work since then to promote the professional practices and the economic and legal conditions necessary to support a dynamic media sector serving the needs of an informed citizenry and a vital public policy process.

NPI is now a permanent, not-for-profit Russian NGO which promotes civil society and government accountability in Russia.

To these ends, NPI maintains a network of seven regional media assistance centers – in Moscow, St. Petersburg, Nizhny Novgorod, Novosibirsk, Yekaterinburg, and, in the future, Samara and Vladivostok – and regional affiliates.

NPI applies a unique sectoral strategy based on a comprehensive approach to the economic, political, professional, educational, and legal problems facing the media. Its effort to address these interrelated issues simultaneously and in concert entails a comprehensive set of programmatic activities, and it also ensures that NPI has the flexibility to respond to new developments throughout the media sector as they occur. Drawing on funding from an array of private and public sources, NPI has created and implemented a network of media assistance programs which have made it, in the words of the Glasnost Defense Foundation's Oleg Panfilov, "the center of the free exchange of opinion in Russia."

In its first six and a half years, NPI organized over 2800 programs, consultancies, and events in 40 cities across Russia, with an aggregate attendance of over 130,000 journalists, media managers, and communications professionals. It has provided management training and consulting to thousands of newspapers throughout the country, leading directly in some cases to full financial independence from the local authorities. Through training and provision of information it has helped thousands of journalists to improve their reporting on key issues. It has promoted inclusive and broad-based journalism that both promotes a diversity of viewpoints and encourages civil society. It has championed the cause of freedom of information in Russia. It has arranged lasting partnerships between Russian and American newspapers. In these and a host of other ways too numerous to summarize here,

NPI has employed its sectoral strategy to promote the development of a stronger, more democratic, and sustainable independent media sector.

NPI has elaborated this Russian Newspaper Crisis Recovery Program based in large part on its six years of experience working directly with Russia's regional newspapers. During this period, among its other achievements, NPI:

- installed the only modern newspaper-controlled printing press in Russia;
- provided financial and development assistance to create Russia's most respected and reliable system of gathering corporate and shareholder information;
- created partnerships between local American and Russian newspapers that have exposed dozens of Russian newspaper managers to new realms of possibilities in their developing industry;
- directly helped hundreds of newspapers raise advertising revenue and improve management through on-site consulting at Russian newspapers, seminars and training programs, and the translation and distribution of Western manuals and textbooks;
- helped shape the legislative environment in which the Russian media work by initiating the creation of the Moscow Media Law and Policy Center, a major research and educational resource in the field of Russian media law;
- created dozens of programs related to Internet publishing and online journalism which have dramatically increased the availability of information to and from the far-flung regions of Russia;
- improved Russian media coverage of nuclear security issues by targeted outreach and consultation, by monthly bulletins, and regular briefings and conferences on nuclear issues;
- helped develop the power of the media to contribute to the prevention of conflict and the reduction of ethnonational tensions through a variety of reporting projects, publications, and training programs;
- helped to improve coverage of election campaigns through regional workshops, monitoring projects, and campaign coverage bulletins;
- created Russia's only organization dedicated to promoting access to government information and to educating journalists on exercising their legal rights to it; and
- hosted thousands of briefings and press conferences that have exposed journalists across Russia to a wealth of independent, non-state sources of information and publicized hundreds of citizens' initiatives and non-governmental organizations throughout the country.

NPI's Newspaper Crisis Recovery Program

The National Press Institute believes that it is possible to resuscitate the non-state regional newspaper industry in the wake of the present crisis and lay the foundations for a stable, viable newspaper industry in Russia. In order to do so, it is necessary for non-state newspapers – with the guidance and assistance of Western media professionals – to work together in a concerted fashion to (1) increase revenues by increasing advertising market share and circulation, (2) decrease costs through more efficient management, (3) improve the legal and regulatory environment through lobbying and legal and tax reform, and (4) improve journalistic practices and standards and heighten their sense of public responsibility to the public.

With these goals in mind, the National Press Institute has developed its Newspaper Crisis Recovery Program, a comprehensive set of initiatives to revive and further develop the independent press. Each of the priority initiatives described below is being proposed as an addition to NPI's ongoing programs described above, many of which already address some of the management, revenue, and journalistic issues that are highlighted below. But the crisis has made it imperative to establish a new level of commitment to resolving such issues. What is more, each of the 29 is designed to address the longer-term structural problems of the independent regional press, problems (as noted above) that were evident well before the crisis and that have been exacerbated since. Each of these initiatives also conforms to the principles (outlined above) that underlie all of NPI's work and which it believes should guide all future media assistance.

Moreover, it is important to note that these initiatives vary greatly in their complexity and cost and have been designed to be implemented with resources of varying magnitude. In fact, any one of them could be implemented successfully by itself. However, inasmuch as newspapers are facing a fundamentally sectoral crisis, it is NPI's belief that a comprehensive response on a sectoral scale will be required to successfully respond.

The 29 initiatives are briefly described below. It should be noted that given the dynamic nature of the crisis and NPI's continuing work to identify points of leverage in responding to it, this list is merely suggestive. The Newspaper Crisis Recovery Plan will evolve as the economic, journalistic, and political conditions in the country continue to unfold.

It should also be noted that, as it has in the past, NPI is committed to drawing upon a broad array of expertise from a variety of media organizations in the United States, Europe, and elsewhere. Over the last years, the National Press Institute has cooperated with hundreds of media organizations, newspapers, NGO's, and governmental and multilateral institutions, and this Newspaper Crisis Recovery Program is predicated on mobilizing similar resources in the future. A small sample of the organizations that NPI has worked with includes: the American Press Institute, the Newspaper Association of America, the National Newspaper Association, the Flint Journal, the San Jose Mercury News, Sister Cities International, the International Center for Journalists, Citizens' Democracy Corps, the World Association of Newspapers, the International Federation of Journalists, Internews, the European Institute for the Media, the Baltic Media Center, the European Journalism Center, the Union of Journalists of Russia, the All-Russian Union of Editors and Publishers, the All-Russian Union of Small and Medium-Size Businesses, Moscow State University, the Media Development Loan Fund, and the Glasnost Defense Foundation.

I. Revenue-Enhancement Projects

Although Russia's advertising market has collapsed since August, it must be helped to recover over the next few years. Otherwise, the survival of the independent press will simply not be possible. As advertising recovers, non-state newspapers must be in a position to gain a much larger share of national advertising than they had before the crisis and they must be ready to pursue local retail advertising far more aggressively than they ever have before. NPI offers the following projects to increase newspaper revenue:

A. National Advertising Representation

In Russia, up to 80 percent of all advertising budgets are spent in Moscow. This high degree of concentration makes it essential that local newspapers be actively and aggressively represented in Moscow and that they take every possible measure to make it easy and attractive for Moscow-based advertisers and agencies to place advertisements in regional papers. To date, this simply has not happened and, as a result, national advertising in regional newspapers has been minimal.

For the last several months, the National Press Institute has studied how the Newspaper Association of America works to increase national advertising in local newspapers in the United States. NPI believes that equivalent programs can be productively developed in response to Russian conditions. Because of the extremely high degree of centralization of the advertising market in Russia, in fact, such programs can be far more important in Russia than they are in Western countries.

Accordingly, the National Press Institute will create a national advertising representation to work aggressively to increase the advertising market share of regional newspapers. Specifically, it will:

1. **Train regional newspaper advertising staffs on working with national-level advertisers.** This will involve creating an effective alliance between regional newspapers and the staff of the national representation. One of the major factors suppressing advertising revenue in the regions is that regional newspapers have never been effectively trained to market themselves to national advertisers and meet the advertisers' specific needs. While national advertising representations have been tried halfheartedly in the past, this key ingredient of training has been missing. NPI will make training the advertising departments of regional newspapers a major focus of the national advertising representation. Part of the training process will be the collection and dissemination of information on national advertisers' needs and strategies.
2. **Establish standard advertising formats and cost-per-thousand ad rates** to facilitate the purchase of bulk and national advertising in regional papers throughout the country. Measures taken to create standard formatting will go a long way to encourage a larger share of national advertising in regional newspapers.
3. **Assist and train member newspapers in planning, promoting, and producing supplements and special editions** with the goal of increasing national advertising. Special supplements, currently underutilized in Russia, can be a primary source of very targeted advertising revenue, especially if coordinated on a national level. A team of special advertising consultants will be sent to all members of the national representation to ensure that marketing documents as well as actual supplements and editions are produced. The advertising representation will also coordinate the work of member newspapers producing supplements on similar themes to enable them to share editorial materials and reduce costs.
4. Conduct research and produce materials that will **demonstrate to advertisers the effectiveness of newspaper advertising** compared to advertising in other media. The NPI advertising representation would act as the newspaper industry's advocate in the advertising and marketing communities and would

work with local newspapers to address the concerns of advertisers and marketers (on issues such as the accurate reporting of circulations, for example). It would serve as a conduit of information exchange between regional newspapers and Moscow-based marketers.

5. Develop the concept of cooperative advertising in Russia. Cooperative advertising is a mechanism by which national advertisers share advertising costs with local retailers and distributors. The advent of cooperative advertising markedly increased the newspaper share of national advertising revenue in the West and can work as well in Russia if a national newspaper representation is created to coordinate and encourage the practice.

The creation of a national advertising representation for regional newspapers is a considerable undertaking. Major program costs will include personnel in Moscow and the regions, equipment, travel, telecommunications, and production costs of marketing materials.

Should this project be implemented, it has the potential to reform the industry and enable it to emerge from the present crisis stronger and more viable than before. The project is designed to open up a major new revenue stream for the industry, and, as the Russian advertising market recovers from the crisis, the NPI national advertising representation should become increasingly self-sustaining.

B. Public Service Announcement Placement

NPI has developed a project that will help newspapers during the current crisis period, while at the same time promoting values, behaviors, and information that is important to the economic and political transformation in the country, as well as for the immediate well-being of the Russian people.

6. NPI, in conjunction with sponsoring organizations, will buy regional newspaper advertising space and then use the space for public service announcements. As a result, newspapers will receive a small but steady flow of advertising revenue, while at the same time the Russian public will be presented with critical information on a range of issues – health, environment, education, nutrition, conflict resolution, political participation, tolerance, etc. – that will either assist the public directly or promote the values of an open society. Such public service announcements can also help to promote, directly and indirectly, the work of Russia's struggling NGOs. Such announcements will also encourage the standardization of advertising formats (see No. 2 above) and will establish the concept of public service announcements in Russia for the future.

C: Local Advertising Sales

Despite the potential importance of national advertising as a revenue source for regional newspapers in Russia, it is certain that local retail and classified advertising will remain the most significant source of income, as it is for newspapers in other large countries. With local advertising, newspapers have considerable competitive advantages over other media in terms of cost, immediacy, and effectiveness.

Historically, however, Russian newspapers have failed to acquire the local market share that they should have. As a result, in many cities local television stations have even captured a significant share of the classified advertising market, running text-only announcements across the bottom of the screen during entertainment programming.

The present crisis has served in many cases as a wake-up call to regional newspaper publishers. The time is ripe for a concentrated effort to improve the sales and service

capabilities of local newspaper advertising sales agents, and also to improve the efficiency of newspaper advertising departments. With the goal of improving local advertising markets, NPI is undertaking or plans shortly to undertake, with appropriate funding, the following programs:

7. NPI will organize **direct, in-depth training in local advertising sales**. NPI will establish a considerable training program on the ground, bringing Western sales techniques and attitudes directly into newspaper advertising departments around Russia. Sales agents must be trained in the use of worksheets, in time management, in making sales calls, in advertising design, and in all other related skills.

8. NPI will **publish manuals to give concrete guidance to newspapers** in developing local advertising. As an immediate reaction to the present crisis, NPI has already undertaken the translation of *The Great Ad Venture: How to Succeed in Newspaper Advertising Sales*, a practical handbook for newspaper advertising sales agents published by the Newspaper Association of America and used widely in the West. This manual emphasizes the importance of understanding the client's needs, of selling solutions to the client's marketing problems, and of countering objections that inexperienced advertisers may have to the concept of newspaper advertising. It includes worksheets to enable advertising sales agents to assist clients in developing an annual advertising plan to match their budgets and projected sales. NPI is seeking to translate and publish a number of practical manuals on newspaper marketing, circulation control, and classified advertising from Western sources.

9. NPI will promote the development and distribution of **specialized computer software**. Advertising managers must be given the tools to effectively manage their agents. In 1997, the National Press Institute provided consulting to the independent newspaper *Zvezda* in Perm to create elementary computer software for managing advertising accounts. This software has been successfully used since then to keep track of payments for advertising, to track the work of sales agents and to effectively plan sales calls. Such software is used every day in every Western newspaper, but is rarely encountered in Russia. NPI is seeking to refine this software and provide it to as many independent newspapers as possible, together with the training necessary to use it effectively. Not only will this software greatly improve the efficiency of individual advertising departments, it will also enable media assistance organizations to more easily track developments and patterns in local retail advertising markets, to analyze developments throughout the industry, and to respond accordingly.

D. Printing Presses

The National Press Institute has argued for many years that the poor quality of newspaper printing in Russia (about 80 percent of all newspaper printing in Russia is still done with letterpress technology) is a major obstacle to attracting advertisers. What is more, the continuing state monopoly of newspaper printing is a powerful lever to apply economic and political pressure on independent newspapers.

Among assistance providers working in Russia, the National Press Institute (with funding from USAID) has taken the lead in addressing this problem. In 1997, NPI installed a modern newspaper printing press in Volgograd for a group of independent local newspapers. Since that time, this press has become a major revenue source for these newspapers and provides the only full-color newspaper printing in southern Russia.

As a result of this project, the first of its kind in Russia, the National Press Institute has the capacity to manage such projects, handling the logistics on the ground, assessing the needs of the Russian partner and the suitability of the site. In Volgograd, the National Press Institute and its partner, the American newspaper consulting firm Boles, Morgan and

Canino, created a complete program of technical and management training that enabled the Russian partner to quickly and effectively take over management of this printing business.

Improving the quality of newspaper printing in Russia is an expensive and complex proposition. However, the newspaper industry will never be able to achieve its revenue potential from either advertising or circulation, to control costs, or to ensure its independence without a major investment in printing technology.

10. In the current crisis, the direct purchase of printing presses is simply not a realistic option. However, NPI continues to promote other ways of getting printing presses into the hands of regional newspapers, specifically **loans for the leasing or leasing-to-own of printing presses**. For example, NPI is encouraging infrastructure-development funds such as that associated with the Sakhalin-2 oil field project to include independent newspaper printing as a crucial element of infrastructure that is being established under the project. NPI has also begun working with Rybinsk Poligrafmash, Russia's only domestic manufacturer of newspaper printing presses, to improve their products and make them more affordable for Russian newspapers. A printing press is not just a machine; it is a business in itself. NPI, therefore, in conjunction with its American and Volgograd partners, would like to create a domestic training facility to provide a full range of technical training on printing and pre-press production and, equally important, to train press managers in effective marketing and financial control of a small printing business.

II. Cost-Containment Projects

In addition to efforts to increase their revenue, regional newspapers must undertake organized measures to reduce and control costs across the board. In doing so, they can benefit enormously from Western management practices and from increased cooperation among themselves.

A. Information Exchange and Best Practices

Russian regional newspapers operate without full information about market conditions and opportunities, and they remain isolated from other newspapers facing identical circumstances. As a result, they do not optimize their choices, and they often improvise stopgap measures to address problems that others have already creatively solved.

11. NPI will organize the systematic **collection and publication of best management practices among Russian regional newspapers** so that editors and publishers can learn from each other's innovations. In the wake of the August crisis, independent newspaper managers undertook many anti-crisis measures, some effective and others not. NPI immediately began exchanging anecdotal information on management practices through its research into the crisis, through a crisis-related listserv that was created in October, and through its annual Newspaper Management Conference (held in Moscow, November 11-14, 1998). This work needs to be systematized and continued in a regular, organized fashion in order to have maximum impact. Therefore, NPI seeks to create a monthly newspaper management newsletter to serve as a vehicle for newspapers to share innovative solutions to management problems, as well for NPI to disseminate cost-containment procedures that it will develop on its own in cooperation with international media organizations. Such a publication should evolve into a practical, regular professional publication for newspaper managers. The present crisis is the perfect time to cultivate in Russian managers the habit of learning from one another and to promote greater professionalism among managers throughout the industry.

12. Isolated regional newspapers are often not aware of current market conditions and opportunities. NPI will continue to **publicize important economic information** to enable regional newspapers to take

advantage of the best prevailing opportunities. For example, after the crisis NPI began to collect and publicize information on newsprint prices, a simple undertaking which is helping newspapers identify the cheapest sources of newsprint in a wildly erratic market. NPI believes that such price monitoring, by increasing the transparency of markets for the goods and services that newspapers consume in quantity, can promote market stability and, thereby, help reduce costs and facilitate planning and budgeting on the part of newspaper managers

B. Crisis-Management Consulting

Russian regional newspaper managers can learn much from the experience of newspaper professionals in other countries that have experienced similar economic collapses. Such experience can transfer valuable practical lessons that Western or Russian managers would not be able to provide.

13. Together with the World Association of Newspapers, NPI seeks to considerably expand its use of **consultants with experience working in similar economic conditions**. Newspaper managers from Indonesia, the Philippines, Latin America, and other parts of the world have a wealth of directly and immediately relevant experience that can help Russian publishers emerge from the present crisis stronger and more confident than before. In addition to learning to cope with the present crisis, Russian managers can be exposed to management techniques from around the world that can serve them far into the future. After coordinating this “emergency first aid” in the form of on-site consultations for select newspapers and national and local workshops, NPI will disseminate broadly the most useful suggestions through its publications, consultancies, training programs, and Internet Media Service.

C. Improved Financial Management

Haphazard financial management has crippled the development of the commercial press in Russia for many years. In some respects, newspapers have suffered from the present crisis more than they might have because poor financial information hampered decision-making. Improving Russian newspaper management has been and continues to be a key priority, a fact that the crisis should not obscure. NPI’s past work in this area has focused primarily on a combination of direct on-site consulting, publications, and training workshops throughout the country. It now plans to augment these activities with the following:

14. In order to help overcome the lack of financial management experience, NPI will develop and widely apply a **CD-ROM-based newspaper management simulation**. The simulation will make it possible for newspaper managers to undergo a five-year cycle of business decisions in a few days of intensive training. The American Press Institute has used such a management simulation very effectively for a number of years. The simulation would enable NPI to educate thousands of managers over a relatively short period of time at a low per-participant cost.

15. NPI’s study of regional newspapers indicates that very few publishers receive even monthly cash-flow reports and startlingly few make effective use of available computers for financial management. For this reason, NPI will facilitate the **development of financial-management software** capable of generating quick and accurate cost and revenue reports for newspaper managers. This software, together with a package of training materials and a training program, could markedly improve managers’ ability to evaluate and improve company performance.

16. At the same time, the widespread use of such a financial-management package, which could help to gather financial information in a standardized format, would enable NPI to **monitor and report on**

industry averages for key costs such as newsprint, office supplies, labor, printing, etc. Such reports would themselves become another financial-management tool for Russian publishers, allowing them to compare their company performance with national standards.

D. Legal Consulting and Assistance

Russian newspaper managers are caught in an extremely perilous legal environment, partially regulated by business law and partially regulated by media law. Moreover, because of the isolation of regional newspapers from one another, there has been no accumulation of experience in legal affairs and no study of available precedents. This, of course, places commercial newspapers in very vulnerable circumstances as local authorities use the tax inspectorate or other agencies to apply pressure to keep them in line. Complex laws governing newspaper "founders," ownership, and control present major obstacles to newspapers wishing to assert or establish their independence. The lack of legal expertise also hampers newspapers in contractual negotiations and other settings.

17. Regional newspapers could clearly benefit enormously from a **centralized, practically oriented commercial law service** dedicated to assisting newspapers in availing themselves of the tax exemptions to which they are already entitled and, in general, in entering into commercial arrangements on the most advantageous terms.

18. State-founded newspapers that seek to become independent by breaking away from the state agencies that are associated with them present a unique legal category in Russia and absolutely nothing to date has been done to assist them. In many cases, the most responsible and progressive journalists in a given city have been denied the Western assistance that they need and deserve on the grounds that a state agency is listed among the founders of the publications for which they work and cannot be removed. NPI believes that competent legal assistance and pressure from commercial newspaper publishers across the country could **help state-founded newspapers become legally independent** and develop into mature community voices. Specifically, NPI could arrange subsidized or low-cost consulting with leading legal experts, including members of Russia's official Arbitration Chamber for Information Disputes who have worked with NPI in the past to preserve particular independent newspapers.

19. NPI will also arrange **legal assistance for newspapers seeking to wholly or partially merge operations**, which would benefit the industry as a whole. NPI can also assist groups of newspapers to create management and ownership structures for jointly owned printing and production equipment. NPI would base such agreements on the Joint Operating Agreements which have been undertaken among U.S. newspapers, although of course Russian legal, financial, and other conditions would clearly necessitate adaptations to the Russian environment.

E. Purchasing Cooperative

On their own, scattered around the largest country on Earth and with relatively small purchasing power, Russian regional newspapers are often at the mercy of suppliers of newsprint and other goods and services. NPI will pursue two related ideas:

20. For several years, the National Press Institute has been studying the feasibility of creating a **purchasing cooperative among independent regional newspapers**. Such cooperatives have been very successful in helping non-chain newspapers in the United States bargain with newsprint and other vendors on the same terms as large newspaper groups. By pooling demand and making it possible for newspapers to bargain together, such cooperatives can secure significant reductions in the cost of

newsprint, computer equipment, subscriptions to news services and the like. A purchasing cooperative could also bargain with Western manufacturers of popular computer software for a group license for all members at a significantly lowered cost (the National Press Institute has already approached the manufacturer of QuarkExpress, a leading newspaper-design software package, with such a request). The creation of a purchasing cooperative would be a landmark in the process of encouraging nonstate publishers to work together. This cooperative could also be used to provide direct assistance through subsidizing the purchase of necessary equipment and materials, if that were deemed necessary. Because participation in the cooperative would constitute a form of self-empowerment among publishers, this kind of assistance would be more productive than the direct grants that have sometimes been provided in the past.

21. Such a purchasing cooperative could also serve as an ideal **vehicle for distributing loans for the purchase of newsprint**. By taking advantage of bulk purchasing, borrowers could be certain that they were getting the best possible price and lenders could be assured that the loans were actually used for the purchase of newsprint.

III. Projects to Strengthen Democratic Politics, Civil Society, and an Open Policy Process

At this moment of economic, political, and, indeed, psychological crisis for Russia, it is even more critical than ever that the media be able to fulfill their function as the preeminent source of business and economic information for democratic politics, as the facilitator of an open policy process, as a reliable source of business information, as a watchdog against official corruption and mismanagement, as a promoter of civil society, and as a responsible force for tolerance. The crisis has clearly impaired the media's ability to fulfill these roles. For that reason, a crisis program must address these key journalistic and professional issues if it is going to address the country's most pressing economic and political challenges, as it must.

It must be stipulated that the weakness of Russian newspapers stems in part from the fact that readers, as a rule, have a low regard for their journalistic standards and integrity. Although falling circulations over the last ten years can be mostly attributed to Russia's economic troubles, newspapers have done surprisingly little to make themselves essential to their readers. As a result, they have been unable to attract sufficient advertising to secure financial viability. The National Press Institute believes that improving journalism standards and techniques is not only a matter of social responsibility but also one of financial survival.

The National Press Institute advocates the creation of practical journalism programs that are designed to strengthen Russian democracy while also serving to cement the bond between readers and their local newspapers. Such programs, in fact, have been a staple of NPI's sectoral approach to media assistance since it was established early in this decade. However, NPI believes that Russia's underdeveloped civil society and the general passivity of the average Russian citizen continue to present a major obstacle to newspaper development (as well, of course, as to Russian democracy itself). Disengaged and unempowered citizens have no need for newspapers. For that reason, NPI has encouraged newspapers to cover and work with local citizens groups and NGOs and has served as a platform for well over 1,000 NGO press conferences and briefings.

In the context of the present crisis, it is absolutely critical that the journalistic capacity of the news media to play a constructive role in the political, economic, and social life of the country be restored and, indeed, dramatically enhanced. As elections approach, as nuclear and foreign policy challenges become more acute, and as the public threatens to lose patience with market economics and democratic politics, the challenges of informing the public and helping to shape the policy process have never been more formidable or significant. Initiatives to ensure and enhance coverage of specific issues will include the following:

22. Non-state local newspapers are the only serious defense against the rampant **government and business corruption** that is crippling Russia's social and economic transformation. Moreover, newspapers that have been most active in exposing local corruption in recent years have naturally faced the greatest political and economic hostility from local administrations. Unfortunately, however, much coverage of local corruption has been irresponsible and inflammatory. It has contributed to the undermining of public confidence in Russia's transition. NPI will develop, at its School of Media Management and Journalism, a major investigative journalism program, with a special focus on the complex reportorial, legal, ethical, and safety issues involved in reporting corruption.

23. Inaccurate, partisan, opaque election coverage threatens the integrity of the democratic system itself. Only thorough, accurate, balanced, and transparent **coverage of election campaigns** can ensure a result which reflects the interests of Russia's citizens. The scheduled 1999 parliamentary and 2000 presidential elections will be absolutely critical in determining Russia's future for years and even decades to come. Many media are already looking to these elections as a sure source of windfall income in return for favorable coverage, as has proved to be the case in previous elections. Such behavior by the media threatens to undermine these critical elections and to leave the media weak and compromised in the post-election environment. In order to promote professional and transparent campaign coverage, NPI will organize a targeted series of activities to provide training, support, and a number of incentives and disincentives. Specifically, it will organize regional training workshops, on the model of those NPI workshops that proved successful on a small scale in 1993, 1995, and 1996. It would establish prizes for accurate, informative, and balanced coverage. It would also publicize cases of paid political advertising under the guise of impartial journalism, in order to help establish a professional ethos militating against such behavior.

24. The lack of sustained and constructive public policy discussions about Russia's economic situation in the period before August of this year is in part a result of the media's inconsistent **coverage of business and economic issues**. Too often, speculation substitutes for fact and political intrigue substitutes for business reporting. Reporting on such issues is not just a way of informing the public, but it is, more important, itself a key element of a functioning economic system. Without a media sector capable of facilitating the free flow of information and a culture of transparency, it is impossible to develop a healthy economic system. For that reason, NPI will enhance its programs to train reporters covering business and economic development, at both the national and regional levels.

25. Public apathy and an alarming disconnect with the political system that purports to represent citizens' interests contribute both to the growth of corruption and also to the increasing willingness to tolerate authoritarian rule in Russia. The media are the one institution best placed to **facilitate the re-involvement of Russian citizens in public and political life**, which is a key element in the establishment of democratic processes. As in the U.S., where the Civic Journalism movement has created healthy controversy within the journalism profession, NPI would promote open debate among Russia's leading media figures on the role of the media in promoting citizen involvement. NPI would

work with targeted newspapers to provide models of coverage that promote involvement and activism rather than apathy and frustration.

26. In order to help promote a legal environment conducive to media independence, NPI established the Freedom of Information Commission in 1995 as Russia's first project to **promote free access to government-held information**. Russia's tradition of official secrecy and government control of the media has inhibited the development of a freedom of information movement, but independent media will never be able to enforce government accountability and adequately inform Russia's population without freedom of information laws, mechanisms, institutions, and routines. NPI, separately and in conjunction with the now-independent FOI Commission, will organize a range of programs – from lobbying and monitoring projects to educational programs and publications – to promote the development and effective implementation of FOI norms. In conjunction with the other projects outlined here, such FOI work will strengthen the independence of Russia's media and enhance their ability to promote government accountability.

27. The media in Russia play a major role in **shaping relations among Russia's diverse ethnic, religious, and national groups**. Perhaps more than any other single institution, the media have the ability to help avoid the increased tensions that seem likely to accompany increasing economic hardship. NPI, which has been working with the media for several years on the problems of reporting ethnonational conflict, will continue to work in several key areas – particularly in the volatile Northern Caucasus and in Moscow among the mainstream media – where altered media behavior can have an impact. Specific projects will include joint reporting projects, editorials and programming, training workshops, and research and monitoring designed to focus journalists' attention on the importance of balanced and responsible coverage.

28. Helping the media survive the current crisis also means helping the media report in depth on the key causes and effects of the crisis. The financial crisis and political struggles have overshadowed the steepest peacetime decline in life expectancy in modern history. **A crumbling healthcare system and lingering environmental problems** and dangers are in large measure to blame. While Russia does not have the resources to address all of the issues which confront it, aggressive and thorough reporting of these problems can help focus scarce resources on the most threatening of them – such as the tuberculosis outbreak in Russia's penal system. NPI, through its School and its Center for Cyberjournalism, will offer a range of training opportunities and informational resources to help journalists tackle these complex and sensitive issues in an aggressive and responsible way.

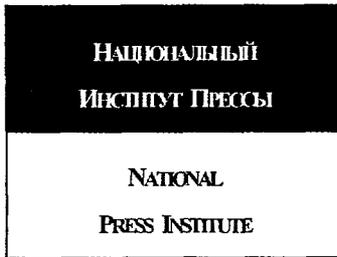
29. As the crisis deepens, worldwide concern over the fate of Russia's nuclear arsenal and research facilities grows. Aggressive, accurate, and sophisticated Russian **reporting on nuclear issues** is critical both to an informed policy debate and to international understanding of prevailing conditions. NPI will continue its long-standing program of working with Russia's leading nuclear and security reporters to help them improve their coverage – through a combination of informational assistance, individual consulting, and institutional support.

The projects briefly outlined here constitute an attempt to sketch out a comprehensive sector-wide approach to helping newspapers work through the present crisis, work together to address the structural problems that crippled them even before the crisis, wean themselves from debilitating state subsidies, establish their independence, and at the same time ensure that the journalistic product is sufficiently informative, balanced, and sophisticated to meet the urgent needs of the struggling Russian democracy.

The initiatives previewed in this Newspaper Crisis Recovery Plan entail markedly different levels of financial and institutional commitment, and will produce markedly different results if they are implemented singly, or in concert, as part of a sectoral rescue package. They are presented here, however, in the interest of suggesting both how vast the undertaking must be if it is to have an impact, and also how even single, modest, targeted initiatives can achieve measurable and important results.

This NPI plan will continue to evolve in response to economic and political conditions and the expressed desires of Russia's newspaper publishers and journalists. As it does so, the National Press Institute welcomes comments and suggestions from all those interested in the fate of the press in a democratic Russia.

© National Press Institute, 1998



Media Business Development Service
Russia 119870, Moscow, Zubovsky Bulvar 22/39, 3rd Floor
Tel (7 095)245-2915
Fax (7 095) 245-3008
Director: Robert Coalson
E-mail: <rcoalson@smpi.org.ru>
Associate Director: Vladimir Sergeyev
E-mail: <vsereg@smpi.ru>

The National Press Institute guarantees the confidentiality of all information presented to its Media Business Development Service.

Part 1.

1. Name of company:
2. Names of the company's main publications:
3. Name of the company's general director (attach a resume):
4. Name of business manager (attach a resume):
5. Name of advertising director (attach a resume):
6. Company's address:
7. Company's main telephone numbers:
8. Fax numbers:
9. Main e-mail address:
10. Give a brief description of the history and development of the company:
11. Describe the geographical region where you publish. What are its main industries, general characteristics of the population, attractions, places of interest? Give a general characterization of the population of your region.
12. Give a general overview of the region's economy and its development in the past five years. How many privately owned businesses were in your market in 1995, 96 and 97? How many are there now?
13. Who are the main advertisers in your region? Which international or national companies have conducted advertising campaigns in your area in the past three years? Which banks or financial companies advertise in your region? Which foreign or Moscow-based companies have opened dealers or branch offices in your region in the past three years?
14. What are the prospects for the economy of your region in the next two years?
15. Does your local administration actively support small businesses and private enterprise?
16. Have regional employers been in arrears on wages recently? How has the situation changed in the past three years?

17. Do you have any reliable information about average incomes in your region? How have they changed in the past three years?

18. Are your company's offices:

- 18.1 owned by the company
- 18.2 rented from government administration
- 18.3 provided by government administration
- 18.4 rented from private owner
- 18.5 provided by private owner
- 18.6 other (please explain)

19. How much is rent per square meter?

20. Is your company

- 20.1 an open stock company
- 20.2 closed stock company
- 20.3 other (explain)

If so, list all major shareholders and their percentage of ownership:

21. Describe your company's management structure. Please attach an organizational chart, if one is available.

22. Describe the process for creating and adopting the annual budget for your company. How are budgeting decisions made?

23. How often do you receive reports on your company's expenses and revenues?

- 23.1 Weekly;
- 23.2 Monthly;
- 23.3 Quarterly;
- 23.4 Annually

24. Does your company own or operate any other businesses besides publishing?

25 Does your company have branches, bureaus or representative offices in other cities? If so, what kind of offices and where?

26. What kind of equipment (not including computers) does your company own (transportation, printing equipment, other)?
27. Has your company ever applied for a loan from a bank? Has your company ever received a loan from a bank? If yes, please describe the process of receiving the loan and what the loan was used for. What were the terms of the loan?
28. Has your company ever applied for a grant?
Did you receive it?
If so, please describe the process of receiving the grant, the terms of the grant and how it was completed.
29. Have you or any of your employees ever participated in any of the programs of the National Press Institute (formerly, the Russian-American Press and Information Center)?
If yes, which ones and when?
30. Do you or any of your employees belong to any professional or business associations, organizations or clubs?
If so, to which ones and why?
If not, why not?
31. Has your company ever worked with a consultant or received any other type of business-development assistance? If yes, please describe.

Part 2

Please complete Part 2 SEPARATELY for each of your company's publications.

32. Name of publication:
33. Name of editor in chief (attach resume):
34. Give a brief description of the publication and its basic goals (what is your slogan, if you have one?).
35. Who is/are the founder(s) of your newspaper (Check the most appropriate answer):
- 35.1 Government administration
If so, what level
 - 35.2 Public company or factory
If so, what business
 - 35.3 Private company or factory
If so, what business
 - 35.4 Journalists union
 - 35.5 Private individuals
 - 35.6 Newspaper staff collective
 - 35.7 Other
36. Describe your founders' rights and obligations:

37. What year was your publication founded?
38. How many years has your publication been published continuously?
39. Describe the main group or groups of the population that your publication is intended for (age, sex, profession, education, place of residence, interests, income, etc.).
40. What is the population of your circulation region?
41. Which publications (not including advertising-only newspapers) distributed in your market area do you consider to be your principle competitors? Please list them by name.
42. Which advertising-only newspapers distributed in your market area are your competitors for advertising revenue?
43. How many times a week is your publication published?

1 2 3 4 5 6 7

(circle one, or check here _____ if less than once per week):

44. On which days of the week is your publication delivered? (Circle all that apply).

Monday Tuesday Wednesday Thursday Friday Saturday Sunday

45. What is your publication's circulation:

Today

January, 1997

January, 1996

January, 1995

46. Average number of pages in each issue:

47. What format is your publication? Check one:

47.1 Tabloid

47.2 Broadsheet

47.3 Combination

47.4 Other (please describe)

47.5 Other:

48. Which word BEST describes your publication's political viewpoint as:

48.1 communist

48.2 socialist

48.3 democrat

48.4 nationalist/patriotic

48.5 no orientation

48.6 Other

If other, give a one-word label:

49. What percentage of your publication's circulation(TOTAL 100%) is in your

49.1 city

49.2 district

49.3 oblast

49.4 other

184

50. How is your publication registered?

- 50.1 Socio-political
- 50.2 Advertising-informational
- 50.3 Specialized (what kind?)
- 50.4 Other (please explain)

51. Which of the following words describes the geographical orientation of your publication?

- 51.1 city
- 51.2 district
- 51.3 oblast
- 51.4 other (explain)

52. Does your publication have a separate opinion page?

53. In a typical week, what percentage of total space (TOTAL 100%) in your publication is allotted to:

- 53.1 news
- 53.2 advertising
- 53.3 photos
- 53.4 opinion, editorials
- 53.5 letters from readers
- 53.6 news graphics (charts, maps, news-related art, etc.)
- 53.7 television listings
- 53.8 non-news items such as horoscope, cartoons, crosswords, etc.

54. In a typical issue, what percentage of total NEWS space (TOTAL 100%) is allotted to:

- 54.1 international news
- 54.2 national news
- 54.3 local news

55. In a typical issue, what percentage of total NEWS space (TOTAL 100%) is allotted to:

- 55.1 political news
- 55.2 business and economic news
- 55.3 sports
- 55.4 news features
- 55.5 other (describe)

56. In a typical week of your newspaper, what are the five main sources of the news stories you publish?

- 56.1 Ideas from reporters
- 56.2 Ideas from editors
- 56.3 Subscription news services
- 56.4 Government press releases
- 56.5 Non-government press releases
- 56.6 Tips/requests from government sources
- 56.7 Tips/requests from private sources
- 56.8 Tips from newspaper employees
- 56.9 Tips/requests from readers
- 56.10 Stories from other publications

185

56.11 Ideas from TV or radio

56.12 Ideas from the Internet
56.13 Other (describe below)

57. How many photos are published in a typical issue?

58. Number of people on your full-time staff:

58.1 Today
58.2 January, 1997
58.3 January, 1996
58.4 January, 1995

59. How many on your staff are

full-time part-time

59.1 reporters
59.2 editors
59.3 photographers
59.4 copy editors
59.5 page designers
59.6 graphic artists
59.7 advertising designers
59.8 advertising agents
59.9 accountants
59.10 business managers
59.11 drivers
59.12 distribution workers (not drivers)
59.13 other (describe below)
59.14 other

60. On average, how many years of news reporting experience do your reporters have?

61. How many members of your full-time news staff have a degree in journalism?

62. In a typical issue, what percentage of your editorial content is:

62.1 Staff material
62.2 Stringer material
62.3 Government press releases
62.4 Non-government releases
62.5 News service info
62.6 Unpaid contributions
62.7 Other (describe below)

63. Are individual reporters assigned to cover specific topics or geographical regions?

63.1 Yes

63.2 No

If so, which of these topics have reporters regularly assigned to them?

63.1.a Environment and ecology

63.1.b Ethnic and minority issues

63.1.c Health, medicine

63.1.d Education and schools

63.1.e Women

63.1.f Defense and national security

63.1.g Crime and courts

63.1.h Legal issues

63.1.i National politics

63.1.j Vacation and travel

63.1.k Local business and economics

63.1.l Agriculture and farming

63.1.m Sports

63.1.n Computers/technology

63.1.o Local political and administration news

63.1.p Culture and the arts

63.1.q Automobiles

63.1.r Humor and anecdotes

63.1.s Family and children

63.1.t Other (please describe):

64. How are your reporters paid?

64.1 By the word, line, kilobyte, number of stories, or similar measure of quantity

64.2 Monthly salary

64.3 Combination of salary and rate per word/line/kilobyte/story

64.4 Other, please describe

65. What news services do you subscribe to regularly?

65.1 ITAR-TASS

65.2 RIA Novosti

- 65.3 IMA Press
- 65.4 Interfax
- 65.5 Echo Moskvyy
- 65.6 Globus
- 65.7 Other

66. Do you have any agreements with central newspapers to reprint materials?

66.1 Yes

66.2 No

If yes, which newspapers and what is the nature of the agreement?

67. Do you have any agreements with other regional newspapers to reprint materials?

67.1 Yes

67.2 No

What is the nature of the agreement and how does the system work?

68. Many newspapers occasionally publish multi-page information and/or advertising supplements to distribute with the newspaper. For example, at election time a newspaper might publish a list of candidates with information about their campaigns. Or a newspaper might publish a special section on automobiles or computers to solicit ads from those kinds of companies especially for the section. Do you ever publish such kinds of supplement?

68.1 Yes

68.2 No

If yes, list some examples of these supplements

69. What percentage of your revenues come from:

	TODAY	1996
69.1 subscriptions		
69.2 retail sales		
69.3 direct subsidy		
69.4 indirect subsidy		
69.5 advertising		
69.6 ad design		
69.7 Internet services		

69.8 commercial printing		
69.9 other (describe below)		
TOTAL	100%	100%

Other revenues:

70. What percentage of your costs go to:

	TODAY	1996
70.1 salaries		
70.2 printing		
70.3 newsprint		
70.4 equipment		
70.5 news services		
70.6 utilities		
70.7 rent		
70.8 marketing		
70.9 taxes		
70.10 legal services		
70.11 honoraria for stringers		
70.12 other (describe below)		
TOTAL		

Production and equipment

71. How many desktop or laptop computers does your paper have?

Of those, how many are
PCs
Macintosh

72. How many of those computers are reserved for use by

72.1 reporters

72.2 editors

- 72.3 designers
- 72.4 advertising department
- 72.5 bookkeeper
- 72.6 circulation department
- 72.7 business manager
- 72.8 other (describe below)

73. Are your newsroom computers connected through a local area network?

- 73.1 Yes
- 73.2 No

74. Does your newsroom maintain an archive of past news stories in (check all that apply)

- 74.1 Bound copies of newspaper
- 74.2 Story clippings, organized by category
- 74.3 Electronic database that is searchable by category or key word
- 74.4 Electronic database that is not searchable by category or key word
- 74.5 No archive

75. What software do you use for page layout and design:

- 75.1 Pagemaker
- 75.2 Quark
- 75.3 Ventura
- 75.4 Other

76. Where is your newspaper printed :

- 76.1 Your own printing press
- 76.2 A printing press owned cooperatively with other newspapers
- 76.3 Government-owned printing press
- 76.4 Private printing press not owned by you

77. What make and model of printing press prints your publication? What company manufactured it?

78. How old is the printing press on which your publication is printed (in years)

79. How many hours between the time you submit pages to the printer and the time newspaper is ready for distribution?

80. Is your newspaper printed

80.1 in black and white only

80.2 with colored ink

80.3 B&W with one color

80.4 four-color

80.5 other (describe)

81. Do you publish an "online" version of your newspaper that is available through the Internet?

81.1 Yes

81.2 No

If no, skip to question 90.

82. What is the Internet address (URL) of your online paper?

http://_____

83. What's the relationship to your printed version (check all that apply):

83.1 It contains more information than the printed version

83.2 It contains the same information as the printed version

83.3 It contains less information as the printed version

83.4 It contains only a digest or summary of the news content of the printed version

83.5 It is updated more often than the paper version is published

83.6 It is updated as often as the paper version is published

83.7 It is updated regularly, but less frequently than the print version is published

83.8 It is updated irregularly

84. Does your online version contain (check all that apply)

84.1 graphics

84.2 paid advertisements

84.3 an archive of past news stories

84.4 links to other web sites

85. If it includes paid advertisements, list three companies that have advertised in the past year:

86. Is your newspaper's site located on

- 86.1 Your own Internet server
- 86.2 Server of local Internet provider
- 86.3 Server of a distant Internet service

87. If you are able to measure, how many people visit your site each week, how many "hits" does your online newspaper receive per week?

88. Do you provide other Internet services (for instance, hosting websites for other organizations, electronic design services, etc.)?

- 88.1 Yes
- 88.2 No

If yes, describe:

89. Who is responsible for your online edition? Please provide contact information, including electronic mail address.

90. How many members of your staff have individual e-mail accounts that are paid for by the newspaper?

91. If your newspaper has an Internet account/connection, what are the main ways you use it (please number each in order of importance, leaving blank those that don't apply)?

Number of times a week

- 91.1 Information research and retrieval for news stories
- 91.2 Interviewing sources through e-mail
- 91.3 E-mail communication with readers
- 91.4 Other e-mail communication
- 91.5 Reading Web sites of other Russian newspapers
- 91.6 Web publishing
- 91.7 Other
- 91.8 If other, please describe:

Distribution and circulation

92. Who on your staff is in charge of the distribution of your newspaper? Please provide contact information.

93. Does your newspaper have its own retail distribution service?

- 93.1 Yes
- 93.2 No

Describe briefly how it works:

94. Does your newspaper have its own subscription/home delivery service?

- 94.1 Yes
- 94.2 No

Describe briefly how it works:

95 What percentage of your circulation is:

	TODAY	1997	1996
95.1 subscription			
95.2 retail sales			
95.3 other	_____	_____	_____
TOTAL	100%	100%	100%

96 What percentage of your circulation is distributed through

	TODAY	1996
96.1 post office		
96.2 newspaper-run home distribution		
96.3 kiosks		
96.4 newspaper-run kiosk sales		
96.5 private contract distributors		
96.6 private individuals		
96.7 Other		
TOTAL	100%	100%

If other, please describe

97. On average, what percentage of the half-year subscription price is kept by the post office?

- 97.1 City delivery
- 97.2 Rural delivery

How have postal rates changed over the last two years?

98. In the past three years, what have been the most important developments in your newspaper's distribution system?

99. What months of the year do you run subscription campaigns?

99.1 January

99.2 February

99.3 March

99.4 April

99.5 May

99.6 June

99.7 July

99.8 August

99.9 September

99.10 October

99.11 November

99.12 December

100. Can a reader subscribe to your paper on any day and receive it within a week?

100.1 Yes

100.2 No

101. Do you have detailed information about your subscribers? Do you know their addresses, telephone numbers, what other publications they subscribe to? Can you get this information?

102. At how many locations can a buyer purchase your newspaper?

103. For kiosk sales, what is the retail cost of your paper and how much does the distributor keep?

104. Do the kiosks limit the number of copies they accept for sale?

104.1 Yes

104.2 No

105. Do you record how many copies are sold at each location?

105.1 Yes

105.2 No

106. Do you collect the unsold copies?

Advertising

107. Who is in charge of your newspaper's advertising? Please provide contact information.

108. In a typical issue, what percentage of your newspaper's pages is devoted to advertising?

	TODAY	1996
108.1 Winter		
108.2 Spring		
108.3 Summer		
108.4 Fall		

109. What percentage of your advertising is:

	TODAY	1996
109.1 Display ads		
109.2 Paid classified ads		
109.3 Free classified ads		
109.4 "Image" ads or stories		
109.5 Other		

If other, please describe:

110. How do you charge for display advertising?

- 110.1 by line
- 110.2 by square centimeter
- 110.3 by block
- 110.4 a combination of these
- 110.5 other

If other, please describe:

111. What is your normal rate for display advertising (attach a price list)?

112. How do you charge for paid classified ads?

- 112.1 by newspaper coupon
- 112.2 by the line
- 112.3 by the word
- 112.4 combination

Explain combination:

113. What is your normal rate for paid classified advertising?

114. Describe the rates or the system you use to charge for "image" ads or stories.

195

115. What are the main types of commercial advertisers in your paper? Number the top three (1,2,3) in order of importance.

- 115.1 auto products/stores
- 115.2 food products/stores
- 115.3 drug products/stores
- 115.4 clothing/shoe stores
- 115.5 computer products/stores
- 115.6 other electronic products/stores (phone, TV, stereo, etc.)
- 115.7 restaurants
- 115.8 travel services
- 115.9 housing services
- 115.10 escort/dating services
- 115.11 communication services (phone, Internet)
- 115.12 lawyers, legal services, notaries
- 115.13 doctors/medical services
- 115.14 personnel services
- 115.15 banks or financial companies
- 115.16 insurance companies
- 115.17 construction companies and construction suppliers
- 115.18 real estate companies
- 115.19 TV or other media companies
- 115.20 advertising agencies
- 115.21 schools and educational/training programs
- 115.22 other

116. How many people on your staff sell advertising?

117. How many people on your staff design advertising?

118. Describe in detail your payment system for advertising sales agents.

119 In a typical issue, what are the percentages of these types of advertising?

1998 1997 1996 1995

119.1.a Consumer-oriented

119.1.b Dealer-oriented

119.2.a National

119.2.b Local

119.3.a Sold in office

119.3.b Sold by agent

119.3.c Sold by outside agency

120. In the past three years, what have been the most important developments in your newspaper's approach to selling advertising?

121. How do you forecast advertising growth for your newspaper? What economic indicators do you track, and how?

122. What kinds of special services do you offer advertisers? (For example, design services, market research, tracking effectiveness of advertising, etc.)

123. What percentage of your advertising is paid by these methods?

123.1 In cash

123.2 Bank transfer

123.3 Barter

123.4 Other

Please describe other:

124. Must your advertisers pay in full before publication?

125. Do you store sales history information about your advertisers?

125.1 On computer

125.2 On paper

125.3 No

126. Describe your main competitors for advertising sales, including how your market, circulation, advertising rates, subscription price and cost-per-thousand rates compare.

127. What is your opinion of the 40 percent ceiling on advertising? Should it be changed? How? Would you join and support a lobbying campaign to change this law?

Marketing

128. Who is in charge of marketing at your newspaper? Please provide contact information.

129. How many people on your staff work on marketing?

130. Have you ever conducted any survey of your readership?

130.1 Yes

130.2 No

If yes, how often do you conduct such research?

- 130.1.a once only
- 130.1.b once in a while, but less than once a year
- 130.1.c once a year
- 130.1.d two to four times a year
- 130.1.e more than four times a year

131. Have you ever paid an outside research firm for statistical readership information?

- 131.1 we never have
- 131.2 once only
- 131.3 once in a while, but less than once a year
- 131.4 once a year
- 131.5 two to four times a year
- 131.6 more than four times a year

132. Did you get demographic information about age, gender, occupation, salary and education? If so, describe.

133. Did you get information about hobbies, interests and information needs? If so, describe.

134. How did you use the readership information?

- 134.1 To change the content of your paper
- 134.2 To develop marketing materials for advertisers
- 134.3 To develop a marketing campaign for your subscription drive or to promote your newspaper

135. Not including subscription campaigns, what kind of promotions or marketing campaigns have you run in the past three years? What were the results? Describe in detail.

136. What kinds of competitions, lotteries or events does your publication sponsor?

137. What are your publication's plans for the next five years?

Part 3

138 Describe as specifically as possible what work you would like a management consultant to perform at your company.

139 Describe as concretely as possible what goals or results you would like to achieve as a result of working with a management consultant.

Г Л А В Н А Я Т Е М А

В газете все должно работать на главную задачу – сделать издание максимально полезным и интересным



**Президент
информационного
агентства
«Оскольские
новости» Андрей
МУРЕНКОВ
рассказывает об
основных
принципах создания
новой модели
издания.**

Тираж головной газеты нашего информационного агентства «Оскольские новости» (г. Старый Оскол Белгородской области) достиг своего пика в 24 тысячи экземпляров в 1993 году и затем начал медленно, но неуклонно снижаться. После того, как в 1999 году он составил 5 тысяч экземпляров, мы поняли, что дальше – либо закрывать газету, либо предпринимать что-либо кардинальное.

К этому времени у нас с главным редактором газеты Аллой Черкашиной стало складываться убеждение, что традиционная модель советской газеты, получившая после перестройки новое содержание за счет освоения ранее запретной тематики, ныне себя изжила в принципе. Секс, летающие тарелки, криминал, разоблачение прежних и нынешних правителей – все эти столь популярные еще вчера темы сегодня уже мало кого заставят отдать за газетный листок свою кровную «трешку».

В поисках новых идей мне удалось побывать на стажировке в США. Ознакомился с моделью типичной американской газеты («Геральд Сан», Дюрэм, Северная Каролина). Поразил

Информационное агентство **«Оскольские
Новости»**

тираж – на район с 240 тысячами жителей (ровно столько, сколько у нас в Старооскольском районе) выходит ежедневная газета 56 страниц формата В2 тиражом 60 тысяч экземпляров! Особо примечательно, что достигается это совсем не «бульварными» методами, тематика «Геральд Сан» скорее характерна для изданий, которые у нас относят к «качественной» прессе. После внимательного изучения опыта американцев пришел к выводу – 90 процентов его в принципе применимо у нас.

Загвоздка оказалась не в технических деталях, а в самом подходе: то, что у нас всегда было достоинством газеты, там считается просто непрофессионализмом. Например, привычка выдавать за информацию о событии мнение журналиста о нем (отучать от этой привычки нам теперь приходится всеми методами, вплоть до жестких материальных санкций!). Еще одна прочная традиция отечественных газет: журналист считает себя вправе поучать читателя, сам определяет, что читателю *должно быть* интересно, а что нет. Там же, где газета – это товар (то есть во всем остальном мире), ее содержание, внешний вид, тематику определяют **читатели**, потребности которых тщательно изучаются.

При таком подходе все в газете должно работать на главную задачу – сделать издание практически полезным для читателя, максимально удобным и интересным для чтения. Поэтому, создавая новую модель «Оскольских новостей»,

➔ на стр. 50

НЕ ТОЛЬКО НА СЛОВАХ



Деловой еженедельник «Эпиграф» (г.Новосибирск) изначально был рассчитан на руководителей и бухгалтеров. Потом часть этой аудитории, прежде всего топ-менеджеров, «отняли» конкурирующие издания. Чтобы увеличить тираж и вернуть этих читателей, мы решили перепозиционировать издание. Нам нужна была методика исследования аудитории, советы по изменению модели газеты.

В начале апреля у нас побывал консультант НИИ Уильям Данкерли. Он помог нам составить анкету, разработал подходящую методику исследований. Изменился и макет «Эпиграфа». В частности, мы убрали анонсы приложения «Налоги и право» с первой полосы, чтобы не отпугивать человека, который впервые видит «Эпиграф». Тем более, что 10000 экз., которые бесплатно идут по офисам, распространяются без приложения, «Налоги и право» получают лишь подписчики (2000 чел.) и розничные покупатели (в киоски мы отдаем штук 300-400). В газете появились фотографии.

С середины мая запускаем анкеты, которые будем распространять по базе данных курьерской службы «БИС». Потом запустим фокус-группы.

Анна АВЕРИНА,
главный редактор газеты «Эпиграф»
(3832) 244-961, 244-847, 244-970
inform@epigraph.nsk.su

К читателю! Редакции очень важно знать Ваше мнение о вкладке «Идеи газетного бизнеса». Попытались ли Вы как-то использовать опыт коллег и наши советы? Напишите нам, как именно и каков результат?

199

РЕКЛАМЫ МНОГО НЕ БЫВАЕТ

«Никто не узнает...»

так называется серия работ, получившая первое место в номинации «Газетная реклама» на IV Всероссийском фестивале малобюджетной рекламы «Идея!2000» в г. Новосибирске.

Автор идеи - Анатолий Игонин, дизайнер - Надежда Самарина (Арт-студия «Клим», г. Нижний Новгород), рекламодатель - фирма «Сдобнов».

Газетчики обнаружат для себя в этой идее сразу два преимущества. Во-первых, придумана готовая рекламная кампания, а не «одноразовое» объявление. И во-вторых, идея «сериала» позволяет при сравнительно небольших затратах (любая газетная реклама малобюджетна) достичь эффекта воздействия, сопоставимого с эффектом ТВ-ролика.

Александр КОСТЫГИН, менеджер по рекламе фирмы «Сдобнов»:

— Для любой успешной рекламной кампании необходимы две вещи: качественный креатив (идея) и профессиональное ее исполнение. Особенно это касается малобюджетной рекламы, то есть той, что идет в газетах. Сейчас очень много изданий, в них очень много текстовой рекламы. Чтобы выделиться на этом фоне, запомниться, любой фирме нужны нестандартные ходы, свежие идеи.

Прежде чем прийти в «Клим», мы обращались в местные нижегородские газеты, где в дальнейшем планировали разместить рекламную кампанию наших стальных дверей, металлических шкафов и жалюзи всех видов - с предложением разработать идею комплексной рекламы. Но свежие идеи практически не было! Беда многих газетных дизайнеров - что они идут от компьютера, от дизайнера - благо, нынешние программы предоставляют для этого богатые возможности. Но в результате все идеи похожи одна на другую. А в Арт-студии «Клим» нам сначала сделали эскизы в карандаше, а когда «поймали» идею - выполнили все необходимые макеты в компьютерном виде.

Я как заказчик доволен тем, что получилось, хотя никаких точных цифр не назову: эту рекламную кампанию мы рассматриваем как имиджевую. Она идет уже больше полугода, скоро надо будет ее обновлять. Мы уже обратились в «Клим» за идеями...

Анатолий ИГОНИН, директор Арт-студии «Клим»:

— Слоган «Никто не узнает» у меня родился сразу. А потом наш дизайнер, Надежда Самарина, стала разрабатывать его варианты. Тогда же родилась и идея «сериала». Любопытно, что многие, кто запомнил эту рекламу, считают, что видели ее по ТВ (хотя видеоролик рекламодатель еще не запустил): сработал эффект «сериала».

По условиям договора с заказчиком, мы разработали идею и сделали макет. Размещением занимался сам рекламодатель. Реклама стальных дверей и жалюзи шла в местном деловом еженедельнике «Монитор», в газетах «МК-Нижний Новгород», «Держинец» (издается в городе-спутнике Нижнего), «Телемир». А реклама металлических шкафов - в «бухгалтерских» газетах «Закон Финансы Налоги» и «Консультант-Н», в газете «Держинец».

Арт-студия «Клим»: (8312) 77-65-95; raklim@kis.ru
Фирма «Сдобнов»: (8312) 55-23-25

«Сдобнов» представляет
серии «Сериал»

ВЫ МОЖЕТЕ ДЕЛАТЬ ВСЕ, ЧТО ЛЮБИТЕ

НИКТО НЕ УЗНАЕТ

ПОЧЕМУ

Иллюстрация: Женщина под подушкой плачет «Псинон»

И. Игонин: 55-23-25, 77-65-95, 96-03-13
Дизайнер: 54-02-74

ДВЕРИ

«Сдобнов»

Продолжение следует...

«Сдобнов» представляет
серии «Сериал»

ВЫ МОЖЕТЕ ДЕЛАТЬ ВСЕ, ЧТО ЛЮБИТЕ

НИКТО НЕ УЗНАЕТ

ПОЧЕМУ

Иллюстрация: Жилец в ванной

И. Игонин: 55-23-25, 77-65-95, 96-03-13
Дизайнер: 54-02-74

ДВЕРИ

«Сдобнов»

Продолжение следует...

«Сдобнов» представляет
серии «Сериал»

ВЫ МОЖЕТЕ ХРАНИТЬ ВСЕ, ЧТО УГОДНО

НИКТО НЕ УЗНАЕТ

ЧТО

Иллюстрация: Мужчина в шкафу

И. Игонин: 55-23-25, 77-65-95, 96-03-13
Дизайнер: 54-02-74

МЕТАЛЛИЧЕСКИЕ ШКАФЫ

«Сдобнов»

Продолжение следует...

«Сдобнов» представляет
серии «Сериал»

ВЫ МОЖЕТЕ ХРАНИТЬ ВСЕ, ЧТО УГОДНО

НИКТО НЕ УЗНАЕТ

ЧТО

Иллюстрация: Мужчина в шкафу

И. Игонин: 55-23-25, 77-65-95, 96-03-13
Дизайнер: 54-02-74

МЕТАЛЛИЧЕСКИЕ ШКАФЫ

«Сдобнов»

Продолжение следует...

Подробнее узнать о фестивале «Идея!2000», его призах и лауреатах вы можете на сайте: <http://www.idea.ru:8100/rules2000/about.htm>

Вторая жизнь купона бесплатного объявления

Еженедельник «Деловой Бийск» (тираж 25000, выходит на 32 полосах формата А3) завоевала серьезные позиции на рынке благодаря бесплатным объявлениям. Они чаще всего носят деловой характер: продажа недвижимости, автомобилей, мебели, обуви, одежды, бытовой техники, мебели, работа.

Со временем стало заметно, что экономически активная часть населения Бийска (Алтайский край) успешно использует эту рубрику, чтобы зарабатывать деньги. Отдельные предприниматели стали публиковать до тридцати - сорока объявлений в одном номере газеты! Они приходили в редакцию, покупали несколько десятков газет, вырезали купоны и размещали свои объявления.

Стало очевидно, что эту категорию наших клиентов подчас интересует не сама газета, а лишь купон бесплатного объявления. Тогда наш отдел частных объявлений достал со склада все старые непроданные номера газет и вырезал из них купоны. Теперь в редакции можно было приобрести газету или отдельно купон по чуть более низкой цене. Таким образом, купон



бесплатного объявления обрел материальную ценность, стал популярным товаром и обрел вторую жизнь.

А мы превратили свое издание в безотходное производство: если часть тиража остается непроданной, то из непроданных газет мы затем вырезаем купоны и продаем их отдельно всем желающим в последующие недели. Одновременно в эти недели несколько сокращаем тираж, нехватка газет приводит к более быстрой распродаже купонов. Когда кончаются купоны, снова увеличиваем тираж. Такая технология позволяет нам без боязни увеличивать тираж, не боясь сезонных спадов в его распродаже.

И в среде распространителей - «ручников» наша газета популярна тем, что непроданные газеты они также превращают в купоны, которые затем продают в

последующие недели. А редакция, соответственно, практически прекратила выдачу газет распространителям на реализацию, весь тираж продается по предварительным заказам.

Более того, самые «ушлые» распространители применяют следующий метод продаж: из газеты заранее вырезается купон, затем газета без купона предлагается покупателю не за 3 рубля, а за 2. Если читателя не интересует купон, он, конечно, соглашается купить газету подешевле. Затем купон также продается за 2 рубля, клиент всегда найдется.

В результате один читатель купил газету дешевле, второй - купон дешевле, а «ручник» выиграл на отдельной продаже целый рубль! Редакция ничего не имеет против такого метода продажи, ведь выигрывают все наши читатели, клиенты и наши распространители.

Алексей ЗАРЕЦКИЙ,
главный редактор газеты

«Деловой Бийск»
(3854) 25-68-82, (3854) 33-32-04
delbiysk@kirolan.biysk.ru
www.delovoy.biysk.ru

Скидки - или продажа рекламных возможностей?

Для рекламных отделов многих газет излюбленный способ привлечения клиентов - это предоставление им существенных скидок. Есть издания, которые предлагают рекламодателям скидки в 70-75 процентов!

О чем это говорит? Что газеты в основном продают лишь свои рекламные площади - 1/64, 1/32, 1/2 полосы, полосу... Так делает большинство. И почти никто не продает рекламные возможности! А ведь это намного более выгодная продажа, потому что клиент снова и снова приходит в редакцию.

Что такое продажа рекламных возможностей? Это когда реклама превращается в четко структурированную информацию, поданную на определенную читательскую нишу - аудиторию газеты. Главное здесь - четко представлять свою аудиторию.

Так, изучение аудитории «Комсомолки» показало, что часть наших читателей в регионах заняты в сельском хозяйстве. Для них мы возобновили сельхозполосу, от которой давным-давно было отказались. Споров насчет целесообразности этого проекта было много. Но когда вслед за появлением этой полосы в одном

номере вышло сразу три полосы сельхоз-рекламы, аргументы противников были разбиты.

Вот совсем недавний пример. Наш менеджер по рекламе, исходя из рекламных возможностей газеты, нашел потенциального рекламодателя - предприятие, занимающееся производством химудобрений. После долгих переговоров клиента удалось убедить, что наша аудитория - это именно то, что ему надо. Он решил разместить в «Комсомолке» полполосы рекламы. Вечером того дня, когда вышла газета, человек позвонил чуть ли не в слезах. Только за день он назаключал договоров чуть ли не на миллион рублей! То есть мы предоставили ему именно те информационные возможности, которые позволили резко увеличить покупки. Это и есть продажа рекламных возможностей, а не скидки.

Газете, которая именно так строит свою рекламную политику, не нужны ни запредельные скидки, ни война местных рекламных агентств вокруг издания. Нам, например, удалось помирить несколько агентств. Расскажу, как мы раздуливаем ситуацию с ними.

Есть базовое комиссионное вознаграждение для агентских - 15 процентов. Дальше идут коэффициенты в зависимости от суммы заказа, от участия в спецпроекте и прочее. Если в течение года клиент работает с нами через одно агентство, а потом вдруг приходит гарантийное письмо от другого, первое, что мы делаем - связываемся с клиентом и выясняем, по какой причине он перешел в другое агентство. Если никакого ответа от клиента мы не получаем, а агентство настаивает, что произошел какой-то «откат» или что-то еще, то у нового агентства уменьшается скидка - с 15 до 5 проц. Пожалуйста, размещайте свою рекламу, но 10 процентов, которые вы пытались отдать клиенту (чем, очевидно, его и переманили!), отдавайте из своих денег. И тогда вся операция по переманиванию становится бессмысленной.

Максим ПУГАЧЕВ,
руководитель группы
региональной рекламы
ИД «Комсомольская правда»
(095) 257-5070
mp@kp.ru

201

В газете все должно работать...

← на стр. 47

менять пришлось абсолютно все - от содержания до шрифтов. Отдельные вырванные из контекста изменения только навредили бы изданию. Ведь нелепо думать, что если к телеге приделать хвост, пропеллер, и крылья, она полетит. На самом деле вместо самолета вы получите плохую телегу...

Начали мы с изменения в первую очередь содержания газеты, а затем - ее макета. Здесь одно «цепляется» за другое. К примеру, увеличили кегль основного шрифта с «восьмерки» до 8,5-9 пунктов. Соответственно, пришлось перейти на 5-колонную верстку: чем крупнее символы, тем шире должна быть колонка. Кстати сказать, верстка на пять колонок является самой распространенной для западной, прежде всего американской, модели таблоида (газеты формата А3), которую мы взяли в качестве образца

Изменили принципы подачи и оформления заголовков. По отечественной традиции в заголовке обычно содержится загадка, разгадка которой

«прячется» в материале. Но у читателя нынче хватает и своих головоломок, чтобы разгадывать еще и газетные! Мы стараемся, чтобы заголовок выражал основную мысль материала. Набираем его строчным шрифтом (прописной труднее воспринимать), с выключкой влево. Материалы стараемся начинать «лидами» - опять же, чтобы читателю легче было сориентироваться на полосу.

Изменение содержания заголовков делает ненужными рубрики - теперь и по заголовку можно понять, о чем статья. Материалы стараемся группировать по тематическим полосам. В связи с переходом на двухразовый выпуск приходится закреплять определенные темы за определенным днем недели. Через пару-тройку недель, надеюсь, этот процесс будет завершен...

Еще одно существенное изменение - мы увеличили площадь под рекламу. Вместо одной-двух полос в новом, 32-страничном номере, который выходит два раза в неделю, рекламному отделу отдали восемь полос. При этом на первых трех полосах рекламу стараемся

не размещать, подчеркивая тем самым право читателя прежде всего узнать последние новости. А в рекламной политике главное для нас - добиться заполнения рекламой разрешенных законом 40 процентов площади. Пока, к сожалению, достигли только 20 процентов. Но это уже вдвое выше прежнего...

Все эти преобразования приходится осуществлять постепенно - они требуют существенных капиталовложений. Но есть и еще одна причина. Если вы резко перейдете на новую модель, читатель в один прекрасный день вдруг получит фактически другую газету под прежним названием. Как он к этому отнесется, одному Богу известно. Не исключено, что в этом случае придется начинать с нуля.

Переход на новую модель начался с января 2000 года. В первом полугодии тираж возрос в 3 раза, доходы от рекламы - где-то в 1,5 раза. Но работа над новой моделью еще не завершена. Считаю, что мы пока только в начале пути

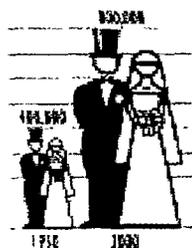
Андрей МУРЕНКОВ,
президент информационного
агентства «Оскольские новости».
(0725) 22-02-10, 22-62-04
sto_news@belgfts.ru

Диаграммы способны обмануть!

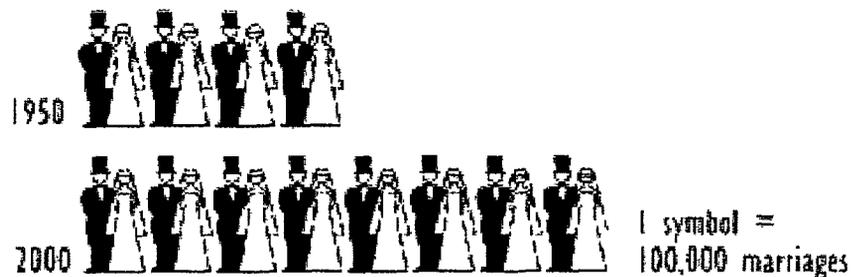
Любой современный макет немислим без инфографики. В информационной графике очень важен изобразительный ряд, всевозможные символы и фигуры. Их правильное использование помогает читателю лучше понять и усвоить информацию.

Однако для того, чтобы облегчить восприятие материала, картинка должна быть грамотно составлена. При неправильном же применении фигуры и символы легко могут ввести читателей в заблуждение.

Чтобы диаграммы не «лгали», художники, работающие в сфере инфографики, должны очень скрупулезно учитывать всю многозначность



используемых изображений и приемов. Вот пример распространенной ошибки, которая может привести к серьезным проблемам.



Пару справа увеличили вдвое, чтобы показать, что число вступивших в брак удвоилось по сравнению с периодом, указанным слева. Но хотя размер фигур всего лишь удвоен, создается впечатление, что в целом размер рисунка увеличен в 4 раза(!), поскольку все прочие его измерения также выросли.

На диаграмме сверху показан простой способ, как избавиться от подобного эффекта. Надо увеличивать не размер символов, а само их количество, причем каждый символ должен обозначать определенное число предста-

вителей. Диаграмма, где с ростом показателя увеличивается количество символов, а не их размеры, не только внешне привлекательна, но и математически безукоризненна.

Подобное изображение легко воспринимается читателем еще и потому, что он может читать его слева направо, как любой текст

Джеф МАГНЕСС,
консультант по дизайну
Национального института прессы
npi@spb.org.ru

Дайджест помог завоевать провинцию

Еще полгода назад газета «Подобности» (г. Екатеринбург) имела всего две тысячи постоянных читателей в Свердловской области. Тогда как городская аудитория газеты доходила до 15 тысяч. Завоевать область - такую цель поставили перед собой «Подобности».

Опираясь на данные нашего отдела продаж, который работает с частными оптовиками из области, а также на основе информации областной Роспечати мы попытались проанализировать ситуацию на местном рынке СМИ. И нам стало ясно: единственный продукт, который может быть интересен в провинции, - это еженедельник. Людей, склонных покупать газеты каждый день или хотя бы три раза в неделю (такова периодичность «Подобностей»), в области не так уж много: финансовые проблемы здесь гораздо серьезнее, чем в городе.

Поэтому в редакции приняли решение. выпускать еженедельный дайджест формата А-3 (классический формат еженедельников!), сделанный на основе городских выпусков газеты. Одной из главных оказалась проблема минимизации затрат. Ведь новый продукт потребовал дополнительных средств для своего продвижения и производства. Надежды на рекламу поначалу не оправдались: предприятия и фирмы больше интересовала городская аудитория.

Здесь нас очень выручила кампания по выборам губернатора. Оказалось, практически все штабы кандидатов заинтересованы именно в жителях области. Потому они выразили готовность размещать свою рекламу в «Подобностях», с условием, что данное издание будет хорошо представлено в провинции. Ознакомившись с нашим проектом, рекламодатели дали ему «зеленый свет». И только тогда «Подобности» приступили к его осуществлению.

В штат газеты дополнительно были приняты два человека -

ПОДРОБНОСТИ

ответственный за выпуск и верстальщик. Ответственный за выпуск тщательно отбирал материалы, прошедшие в «Подобностях», адаптировал их для жителей области (убирал не слишком интересную для провинции городскую информацию), а также дополнял подборку потребительской информацией (сад, погода, домоводство). Каналы распространения газеты (областная «Роспечать») перешли дайджесту «в наследство» от городских «Подобностей». Поскольку все журналистские материалы и иллюстрации дайджеста уже были оплачены гонорарами в ежедневных «Подобностях», затраты на производство оказались значительно ниже.

Для раскрутки нового издания выпустили видеоролик, где говорилось, в каких городах области можно купить дайджест. Появились и постоянные радиодансы для жителей области. Увидев большой интерес среди областных читателей, «политические рекламодатели» стали заказывать дополнительные тиражи, и часть их распространять самостоятельно, что позволило газете максимально «продемонстрировать» себя читателям.

Политическая кампания прошла, а газета осталась. Сегодня тираж областного дайджеста - 9 тысяч экземпляров. И он имеет явную тенденцию к увеличению. Правда, в городе мы его продавать не будем, как предполагали вначале: есть опасность «посадить» ежедневные городские тиражи «Подобностей».

Арина БАТУРИНА,
бренд - менеджер газеты
«Подобности».

(3432) 75-68-50, 75-68-10
tvpres@tvpres.channel4.ru

Зонирование позволяет поднять не только тираж, но и доходы от рекламы

Все больше и больше российских редакторов и издателей задумываются о необходимости зонирования, то есть выпуска региональных вкладок. Но далеко не все знают, что зонирование - это не только инструмент для увеличения тиража.

На самом деле смысл зонирования, в его западном понимании, гораздо шире. Оно может стать заметным источником повышения доходов от рекламы без дополнительных затрат на бумагу. Самая простая форма зонирования - это когда газета делает две региональные странички (число страниц может колебаться от одной до четырех).

✓ *Издатели изменяют подачу материалов в газете таким образом, чтобы на двух страничках, которые станут сменными, собрать информацию, интересную в основном для населения традиционного района распространения (назовем его «город»).*

✓ *Затем редактор готовит две странички новостей, фотографий и рекламы из региона, на который нацелена региональная вкладка.*

✓ *Когда тираж отпечатан, его делят на части: городскую и зональную. Прежде чем упаковать зональную часть тиража, из каждого номера изымают две странички городских новостей и вкладывают на их место региональные странички. Часто также на страничку №1 вкладки выносят название региона, которое становится названием вкладки. Зональные странички обычно помечают чернилами, чтобы типографские рабочие не перепутали их с городскими.*

Многие редактора российских газет, с которыми я работала, говорят, что хотят зонировать свои издания. Но при этом они собираются выпускать региональные полосы, которые будут просто вкладывать в основную газету, не трогая «городских» страниц. То есть издатели собираются тратить дополнительные средства на очень дорогую бумагу, чтобы распространять городские новости и рекламу, не представляющие интереса для читателей в регионах! К тому же, появляясь перед сельским читателем с городскими новостями и рекламой, газета приводит его в недоумение и интерес к ней уменьшается - в лучшем случае...

КОММЕНТАРИЙ

➔ на стр. 52

Типография приносит шестую часть всех доходов газеты

ВЫБОРГСКИЕ ВЕДОМОСТИ

Задуматься о приобретении собственной типографии нас

заставила сама жизнь. Газета «Выборгские ведомости» - еженедельник, выходит двумя выпусками: по вторникам (тираж 8500, формат А4) и четвергам (номер с ТВ-программой, тираж 10000, формат А3).

Помимо нас, в Выборге (Ленинградская обл.) на 80 тыс. населения приходится еще пять местных газет (из них две - рекламные), а также областные и центральные издания. Конкурентная борьба между еженедельниками очень остра. Большую роль играет не только день выхода издания, но и время доставки газеты в киоски (2/3 тиража мы распространяем в розницу, остальное - подписка). Счет идет буквально на часы: в первые 3-4 часа реализуется больше трети розницы. Раньше мы выходили по пятницам, да и в киоски поступали позже других, когда читатели уже купили себе газету с телепрограммой.

Теперь, имея собственную печатную базу, мы опережаем основных конкурентов на целый день. К тому же имеем возможность больше обращать внимание на оформление номера, его полиграфическое исполнение. Типографское оборудование мы приобрели в феврале 1997 года, а уже с 1 января 98-го вышли с совершенно новой «физиономией», полностью обновив дизайн и вдвое увеличив количество полос (24 вместо 12-ти). При этом себестоимость номера, если сравнивать ее с той, что была, когда мы печатались в Выборгской городской типографии, практически не изменилась.

На сегодня по всем рейтингам «Выборгские ведомости» - одна из самых популярных газет в городе. То есть своей цели мы добились. Теперь - о том, чего нам это стоило.

Оборудование, которое мы приобрели три года назад в Финляндии, обошлось нам в общей сложности около 65 млн. рублей. офсетная печатная машина с листовой подачей «Dominant» (1977 г., кап ремонт в 1986), фотонаборная машина «Linotronik-230» (1990 г, Германия), проявочная машина «Eskofot» (1990, Германия) и автомат для производства печатных форм «EIRI» (1983 г., Финляндия). Все это было доставлено нам одним грузом. Тогда же взяли на работу троих печатников, которых обучали прямо в процессе работы.

Для полного цикла (ведь машина - листовая) не доставало листорезальной машины и «гильотины». Денег на них у нас не было. И в марте 97-го под уже закупленное типографское оборудование, а также под наш единственный тогда приличный компьютер Pentium (1996 г.), сканер и принтер в качестве залога мы взяли кредит в Сбербанке сроком на 6 месяцев на сумму 50.000.000 (в ценах 1997 года) - под 48 проц. годовых.

У ликвидированной заводской типографии купили листорезальную машину («размотку»), которой было не меньше 30 лет, в закрывшейся переплетной мастерской обнаружили «гильотину». Конечно, все оборудование было «б/у», но мы решили не ждать, пока разбогатеем, а одновременно расти и завоевывать рынок.

Отдачу от оборудования получили в том же 1997 году. Собственная полиграфическая база позволила неплохо заработать на выборах в Госдуму: печатали листовки, плакаты, да и в газете шла политическая реклама. В результате кредит вернули в срок - со всеми процентами. И к августу 98-го года практически скопили деньги на приобретение второй печатной машины. Опять же мы выбрали самую дешевую, листовую «Komat-Sprint» (1984 г., Япония), которая обошлась нам около \$12000.

В течение недели (4 рабочих дня) типография работает в две смены. Печатает два выпуска «Выборгских ведомостей» плюс еще одну газету соседнего муниципального округа - «Вечерний Светогорск». Помимо этого, имеем постоянных заказчиков - несколько организаций, которым печатаем бланки и другую продукцию (то есть себе на зарплату печатники полностью зарабатывают). наших заказчиков более всего устраивают сроки. Если позволяет газетный график, заказ можно получить, бывает, в тот же день.

Пятница - обычно день профилактики, ведь оборудование весьма изношенное, а также заготавливаем бумагу, делаем всяческие подсобные работы. Сейчас в общей структуре доходов типография дает нам где-то 12-16 процентов.

Ирина ЛЕОНТЬЕВА,
главный редактор газеты
«Выборгские ведомости».
(81278) 35-380, 24-173
ww@vyborg.ru

Зонирование...

← на стр. 51

Чтобы зонирование было действительно эффективным, изданию необходимо:

- ✓ иметь в регионе собкора (фотокорреспондента), который бы активно собирал местные новости, и рекламного агента, способного работать без постоянного контроля;

- ✓ отработать технологию передачи материалов, фотографий и рекламы в городской офис, где региональные страницы будут сверстаны и отпечатаны;

- ✓ создать систему доставки и распространения зонального издания по региону (некоторые западные издания, напротив, печатают зональные вкладыши прямо в регионах; в этом случае в местные типографии направляют часть тиража основной газеты);

- ✓ разработать план активной маркетинговой кампании по продвижению зональной вкладыши в регион;

- ✓ предпринять не менее энергичные усилия по привлечению рекламы, чтобы предложить региональным читателям рекламу их местного бизнеса; даже в глубокой провинции реклама становится все более необходима потребителям, однако их интерес к региональной вкладке городской газеты уменьшится, если они найдут рекламу только городских товаров и услуг;

- ✓ наладить четкую систему контроля за количеством проданных (распространенных) номеров в регионе: без этой точной информации невозможен успех проекта;

- ✓ предоставить региональной вкладке достаточно времени, чтобы добиться успеха и закрепить его, а также иметь возможность активизировать рекламу, если не удалось сразу ее наладить.

Зонирование для региональных изданий может стать очень эффективным способом донести до населения региона свежие новости и рекламу. Но если газета беспокоится не об этом, а лишь о том, как усилить свое влияние в регионе и поднять тираж, она обречена оставаться дорогостоящим инструментом для удовлетворения тщеславия.

Мишель КАРТЕР,
консультант Службы развития
бизнеса СМИ.
bds@npi.ru

Выставка – это отличный шанс привлечь рекламодателя!

Осенью традиционно оживляется выставочная деятельность. Тара и упаковка, офис и связь, продовольствие и оборудование для «пищевки», мебель и компьютеры – всех смотров-конкурсов, показов продукции, фестивалей и выставок просто не счесть... А вот посчитать-то как раз и не лишне! Если, конечно, воспринимать любую выставку не как очередную тусовку, а как отличную возможность приумножить доходы своего издания. Способов для этого множество.

Светлана БОБКО, агентство «PR plus» (г. Новосибирск): Тот период, когда рекламные службы газет просто ходили на выставки и раздавали прайсы своего издания, прошел. Любая профильная ярмарка – это еще и место обучения, обмена опытом. Газеты на выставках могут проводить обучающие семинары, тренинги, мастер-классы, рассказывать о себе...

Ирина ШМАКОВА, РГ «Мелехов и Филорин»: К примеру, на семинаре на выставке «Стройка-2000» можно дать обзор строительной рекламы в газетах данного региона, попробовать оценить ее эффективность в разных печатных СМИ, проанализировать, от чего она зависит. И конечно же, рассказать о преимуществах вашего издания, как вы работаете с клиентами, вспомнить какие-то забавные случаи. Слушатели, пришедшие на семинар, не только почерпнут для себя некую универсальную информацию, но и газету лучше запомнят. К тому же у них возникнет чувство благодарности, а оно не забывается.

В этом смысле представителям СМИ целесообразнее посещать не столько свои профильные выставки, сколько те, где представлены их клиенты (в том числе потенциальные). Так, «Комсомолка» уже пришла к этой мысли и к нам на фестиваль (РГ «Мелехов и Филорин» является одним из организаторов ежегодного фестиваля малобюджетной рекламы «Идея», который в этом году прошел в Новосибирске уже в четвертый раз. - Ред.) приехала с семинаром - о том, как лучше продавать рекламу. Клиент созрел, он готов учиться, искать нестандартные шаги. Значит, газета должна предоставить ему такую возможность - и она приобретет надежных партнеров...

Марат ИВАНЧИН, компания «Милко» (г. Красноярск): Раньше для клиента было однозначно: если надо сделать рекламную кампанию, а средства ограничены, значит,

это «бегучка» на ТВ, радиоролик и обязательно газеты. Ну, может, еще информационные материалы для раздачи в офисе и на выставке. А сейчас заказчик все чаще требует от рекламиста идею. И если газета сможет показать на выставке свои возможности в разработке креатива - на специальных ли семинарах, на своем ли стенде, еще как-то - это станет хорошей приimanкой.

Ирина САМОХИНА, Издательский дом «Крестьянин» (г. Ростов-на-Дону): Мы уже не первый год участвуем в сельскохозяйственных выставках - это соответствует самой тематике «Крестьянина». Все началось с банального поиска клиентов на сельскохозяйственной выставке в Ростове. От рекламодателей мы узнали,

что небывалую отдачу они получили от номера, который мы раздавали посетителям той выставки. Известно, кто посещает подобные мероприятия: директора крупных сельхозпредприятий, фермеры, руководители хозяйств, то есть потенциальные клиенты наших рекламодателей.

Естественно, мы сразу подумали: если такая отдача пошла после Ростовской

выставки, где нас все знают и подписывают, то как выгодно будет для наших клиентов, когда мы отвезем газету в другой регион!

В 1999 году мы посетили выставки в Казани, Уфе, Самаре, Воронеже, Петербурге, Ростове - на - Дону, Краснодаре, Ставрополе. На каждой из них нас был свой выставочный модуль. Многие наши клиенты наши таким образом партнеров в разных регионах России.

В номер, который мы везем на выставку (всегда дорепечатываем дополнительный тираж) размещается очередь

из рекламодателей. Два последних выставочных номера нам пришлось напечатать в 32 страницы (обычно мы выходим на 24 полосах). И то поместись не все желающие.

Если рекламодатель размещает рекламу в

«выставочном» номере, - он может еще и дополнительно вручить нам свои листовки и буклеты. Мы распространяем их среди участников и посетителей выставки бесплатно.

Отдача, естественно, увеличивается. Нам это тоже выгодно, несмотря на определенные трудности. Ведь клиенты остаются с нами, поскольку ценят наш труд и нашу заинтересованность в продвижении их товара.

Календарь ежегодных выставок:
http://index.ru/event/2000/index.htm#mass_media

Ежегодный успех газеты «Кеноша-Ньюс»

Автомобили, мебель, высокоточные приборы и оборудование, услуги страхования - около сотни местных фирм и компаний обычно представлены в справочнике, который газета «Кеноша-Ньюс» (тираж 26383) традиционно выпускает к ежегодной выставке Kenosha Expo (штат Висконсин).

Газета издает около 100 тыс. экземпляров справочника. Плюс печатает специальную вкладку в двух своих еженедельниках и в местном деловом журнале. Каждый, кто дает свою рекламу во вкладке, получает возможность опубликовать бесплатно рекламную статью.

- Для многих участников выставки это уже стало традицией: год за годом давать рекламу во вкладке и год за годом публиковать рекламные статьи, содержание которых почти не меняется, - говорит издатель газеты Говард Браун. По его словам, в прошлом году газета продавала страницу полноцветной рекламы вместе с правом на бесплатную публикацию полосной рекламной статьи, пол-полосы рекламы вместе со статьей размером 1/8 страницы, и четверть страницы рекламы вместе со статьей размером в «восьмушку»

В этом году уже вся рекламная площадь в 32-страничном таблоиде распродана, за исключением нескольких офисных реклам. И, что еще более важно, за два дня выставку посетило более 12 тыс. человек.

«Big Ideas», издание Newspaper Associations of Amerika, апрель 2000 г.

Х О Р О Ш А Я И Д Е Я !

Взгляд со стороны

Ирина ШМАКОВА, менеджер Рекламной группы «Мелехов и Филлорин»: Последнее время региональные печатные издания стали более мобильно реагировать на потребности рынка. Если раньше в газету, выходящую в пятницу, нельзя было подать объявление позже вторника, то теперь рекламу принимают и в четверг. Оперативность, особенно в рекламных изданиях, заметно возросла.

Но проблем все равно хватает, прежде всего - из-за низкого качества полиграфического исполнения. Это когда мы получаем газету и выясняется, что там, где должен быть светленький растр, на самом деле все черным-черно. И все дизайнерские задумки, которые так замечательно выглядели в распечатках на качественных принтерах, превратились в не понять что. Начинаешь объяснять клиенту, что всему виной допотопное типографское оборудование, а у него резонный ответ: разве это нельзя было предусмотреть? Можно, конечно, если бы в редакциях относились к клиентам как к долговременным партнерам, а не по принципу: состриг купоны, а дальше хоть трава не расти...

И еще одно. Любой человек, берущий трубку в рекламном отделе газеты, обязательно должен знать ответы хотя бы на три вопроса: где находятся прайсы, где найти листы с обозначением модульной сетки газеты и в какой момент целесообразнее перезвонить, чтобы застать нужного менеджера. Если эта минимальная информация будет выдаваться при первом звонке, это очень упростит контакт рекламных агентств и рекламодателей с редакциями.

(383-2) 236-802, 239-872, 239-971
mif@nsu.ru
<http://www.m-f.ru>

ПОЗДРАВЛЯЕМ ПОБЕДИТЕЛЕЙ!

Это работа еще одного призера IV Всероссийского фестиваля малобюджетной рекламы «Идея2000» в г. Новосибирске. «Большие ранцы» получили третье место в номинации «Газетная реклама». Автор идеи и дизайнер - Данила Ходашинский, рекламное агентство «Евроклас», г. Томск: (3822) 41-38-75.
Поздравляем победителей фестиваля! И как обычно, ждем от наших читателей примеры удачно оформленной рекламы: (095) 245-3008 (факс); bds@npi.ru.

скоро
СЕНТЯБРЯ
СПОРТHOUSE
ВСЕ ДЛЯ СПОРТА
ВСЕ ДЛЯ ПОБЕД
Хит сезона
Осенно-99
БОЛЬШИЕ
ранцы
ДЛЯ
Засранцев
маленьких
в том же: рюкзаки, сумки,
пачетки, сумки
ул. АЫТКИНА, 3^Б tel.: 412-513

Национальный Институт Прессы

Национальный Институт Прессы

- Школа журналистики и медиа-менеджмента
- Служба развития бизнеса СМИ
- Центр Кибер-журналистики
- Пресс-центр
- Исследовательский центр
- Специальные программы

Служба развития бизнеса СМИ

Руководитель Роберт Коулсон
e-mail: rcoals@npi.org.ru
Помощник руководителя Татьяна Патина
e-mail: talya@npi.ru
Руководитель юридической службы Елена Абросимова
e-mail: elena@npi.ru
Тел. (095) 245-3508, факс (095) 246-7502

Программа консультирования

Оказывает содействие в подготовке и реализации конкретных проектов с привлечением американских экспертов:

- ✓ изменение в позиционировании газеты, изменение дизайна,
- ✓ увеличение доходов от рекламы;
- ✓ исследование читательской аудитории, анализ рынка;
- ✓ проведение маркетинговой кампании;
- ✓ оптимизация системы управления финансами;
- ✓ предоставление информации об оборудовании для производства печатной продукции,
- ✓ консультации и помощь в налаживании негосударственных печатных СМИ

Юридическая служба

Юридическая служба оказывает бесплатную правовую поддержку региональной прессе, организациям, работающим с региональной печатью
Консультации проводят два юриста: ежедневно, кроме понедельника, с 11:00 до 17.00. Консультаций затрагивают различные правовые вопросы деятельности СМИ:

- ✓ процедура создания и функционирования СМИ (устав, регистрация и т.д.);
- ✓ гражданско-правовые договоры на выполнение работ и оказание услуг, в том числе договоры на распространение печатной продукции; договоры аренды;
- ✓ договоры о совместной деятельности, договоры о размещении рекламы; авторские договоры;
- ✓ предпринимательство и коммерческие споры в сфере деятельности СМИ;
- ✓ трудовые договоры;
- ✓ рекламный и маркетинговый бизнес;
- ✓ налогообложение СМИ

Координатор проекта
Алексей Шавлов
alex@npi.ru

Редактор выпуска
Марина Крючкова
nataly99@mtu-net.ru

Дизайн
Сергей Головкин
SergeyG@ekonomika.ru

Тел./факс. (095) 257-30-58

journalist@ekonomika.ru
(журнал «Журналист»)

Тел./факс (095) 245-30-08
bds@npi.ru
(Национальный институт прессы)

119870, Москва,
Зубовский б-р, 22/39

Г Л А В Н А Я Т Е М А



Выгодные подписчики помогли
привлечь солидных
рекламодателей



Главный редактор и издатель Лиана УНРУ рассказывает о своем «ноу-хау», полезном для многих. В том числе для изданий с массовой аудиторией: создав аналогичное еженедельное или ежемесячное приложение, вы можете заметно увеличить доходы от рекламы...

Ижевская газета «Центр» (тираж 30000) выходит еженедельно на 16 полосах, из них восемь полноцветных и восемь с добавлением одного, зеленого, цвета. Издание появилось 9 месяцев назад, однако уже завоевало устойчивое положение на рынке. Успеху способствовало четкое позиционирование газеты по читательской аудитории.

С самого начала мы решили сделать газету для «самостоятельного сословия», то есть для людей, имеющих прочное положение, работу, материальный уровень от среднего до высокого. При этом успех у малообеспеченных слоев и очень обеспеченных людей мы считаем приятным, но побочным эффектом. Чтобы целевым назначением «срезать» слой обеспеченных людей, мы пошли следующим путем.

Распространять газету стали по подписке (в розницу расходуется совсем небольшая часть тиража). Но подписка раздалась бесплатно покупателям дорогостоящих товаров в магазинах бытовой электроники, у риэлтеров, у продавцов дорогой одежды – всего 16-17 точек. С торговой сетью удалось догово-

риться благодаря личным контактам. К тому же мой компаньон – владелец сети магазинов по продаже бытовой техники и электроники. Естественно, для его магазинов – скидка на рекламу в нашей газете.

Покупатели заполняют подписной талон, который им выдается одновременно с оплатой товара стоимостью выше установленной суммы – 500 рублей. Именно столько стоят фирменные электрочайники – далеко не предмет первой необходимости. Мы подумали: если человек не хочет отказывать себе в этом, полезные-то в быту товары он тем более купит!

Теперь у нас около 20 000 подписчиков, и о каждом из них мы можем сказать рекламодателям: он в состоянии сделать недешевую покупку! Помимо этого, мы знаем фамилию, имя, отчество всех наших подписчиков и их адреса: эти данные необходимы для нашей собственной службы доставки.

Соответственно, рекламодатель понимает, что для рекламы самых дешевых носков наше издание не годится. Но зато газета «Центр» идеально подходит для рекламы самых лучших часов или холодильников. Сейчас основные категории наших рекламодателей – это розничная торговля (компьютеры, мебель, автосигнализация и т.д.), банки и адвокатские конторы, охранные и туристические фирмы и даже компания спутниковой связи.

Благодаря четкому позиционированию, редакции легче формировать и информационное наполне-

➔ на стр. 42

НЕ ТОЛЬКО НА СЛОВАХ



С лета прошлого года мы «обкатываем» новую модель газеты «МИГ» (г. Астрахань). Хотелось, чтобы она отвечала не только сегодняшним требованиям читателя, обеспечивая максимально удобный доступ к равноуровневой информации, но и содержала определенный задел на будущее. Попутно возникло множество вопросов по менеджменту, дизайну, рекламе, зонированию издания. Нам понадобилась квалифицированная помощь.

В феврале к нам приезжали консультант НИП Мишель Картер и специалист Службы развития бизнеса СМИ Татьяна Патина. Мишель познакомила нас с той практикой зонирования, которую применяют американские газеты, провела тренинги рекламной службы. Был разработан единый шрифтовой стандарт, который мы сейчас используем, изменен дизайн. В частности, место около логотипа «МИГ» теперь отводим для анонса самых интересных материалов, потому что на лотках газеты расположены так, что виден только анонс. Изменился и общий стиль газеты, читателю стало легче в ней ориентироваться.

15 марта мы выпустили первую сельскую вкладку (продолжение темы – на стр.46). Сейчас их две – для Наримановского и Приволжского районов. Возврат газет – минимальный. То есть читатель положительно отнесся к переменам в газете. Попутно мы выяснили и еще одну любопытную деталь: большая часть аудитории (83 проц.) стала с интересом читать рекламу!

Наиль БАШИРОВ,
главный редактор газеты «МИГ».
(8512) 24-65-49
mig@mail.astrakhan.ru

«Открытие» принесло газете \$1000

В еженедельнике «Губерния», который выходит в г. Петрозаводск в Карелии тиражом 41 000, прекрасно зарекомендовала себя такая форма работы с рекламодателями, как проведение для них рекламных кампаний.

Так, в феврале-марте прошлого года мы инициировали заказ от фирмы «Ленторг» на организацию и проведение рекламной кампании «Открытие» — в связи с появлением нового продуктового магазина этой фирмы. Цель кампании: максимально сократить время знакомства покупателей с новой торговой точкой и как можно быстрее поднять оборот магазина до запланированного уровня.

За основу кампании была взята идея «Новый магазин — прежние традиции». Дело в том, что несколько лет назад магазин фирмы «Ленторг» уже работал в этом помещении. Тогда он был достаточно популярен среди покупателей. Хорошую отдачу давали регулярно проводимые акции с розыгрышами призов и лотереями. В день «второго рождения» магазина решено было также провести розыгрыш десяти призовых



чеков с выигрышами на сумму 100 рублей и одного чека с суперпризом — 3000 рублей.

В рекламной кампании были задействованы рекламный отдел ИД «Губерния» (10 человек) и отдел маркетинга и сбыта (3 человека). В ходе кампании для фирмы-заказчика силами дизайн-бюро ИД «Губерния» и нашими художниками, имеющими опыт работы в наружной рекламе, сделали эскиз и по нему изготовили и смонтировали вывеску магазина, а также выносной штендер с рекламным объявлением; — разработали оригинал-макеты рекламных объявлений, которые разместили в газетах «Губерния» и «Экспресс-Губерния» (рекламное приложение, тираж 101000, распространяется бесплатно по почтовым ящикам нашей службой);

— сделали оригинал-макет, изготовили и доставили рекламные листовки

(тираж 10000) — адресная почтовая реклама по базе данных «Экспресс-Губернии» с учетом местонахождения нового магазина;

— перед 20 февраля — днем открытия нового магазина — еженедельно в четырех номерах «Губернии» размещали блочную рекламу: 2 раза по 4 блока (1 блок — 15 кв.см), 1 раз 12 блоков и рекламную статью размером 20 блоков, а также рекламу размером 9 блоков в газете «Экспресс-Губерния»;

— разместили рекламные объявления в анонсах газеты «Губерния» в эфире радиостанций «Европа+», «Русское радио», «Модерн», а также на кабельных телеканалах «Ника+», «Петронет»;

— изготовили аудиоролики, которые транслировались в салонах автобусов.

Оборот магазина достиг запланированного уровня уже в течение первой недели со дня открытия. В общей сложности за месяц эта акция принесла газете доход в \$1000. Успех кампании «Открытие» газета использует, чтобы привлекать новых рекламодателей

Светлана ЧЕЧИЛЬ,
директор ИД «Губерния»
(8142) 55-11-11
referent@gubernia.onego.ru

Выгодные подписчики помогли привлечь...

← на стр. 41

ние издания. Скажем, нашему читателю мало интересно, что не выплачивают детские пособия. Однако материал об изменениях в налогообложении будет встречен со вниманием. Мы не пишем о том, как штопать носки, однако рассказываем об отдыхе на горных лыжах. Есть новости, экономическая информация, рубрики «Не дай себя надуть», «Только для мужчин», «Только для женщин», всяческая развлекаловка, — все то, что действительно интересно нашему читателю. А значит, и рекламодателю...

Лиана УНРУ,
главный редактор газеты
«Центр».
(3412) 43-55-35
unru@udmnet.ru

«Почему вы предпочитаете помещать свою рекламу в «Центр», — этот вопрос мы адресовали нескольким основным рекламодателям газеты.

Татьяна ПУШИНА, директор модного салона «Летас»: Раньше мы как-то не дружили с прессой, давали рекламу в основном на радио. Но, как говорится, не было бы счастья, да несчастье помогло. Около года назад сторел один из магазинов группы «Феникс» (я являюсь также одним из организаторов этой торговой группы). И «Центр» предложил нам отличную идею для имиджевой рекламы: феникс, который возрождается из пепла! В редакции быстро и оперативно разработали отличный макет объявления. Эффект от рекламы был просто блестящим. И теперь мы свою рекламу даем в «Центр» постоянно.

Конечно, играют роль и личные контакты: я уважаю Лиану и доверяю ей, мне нравятся ее инициатива, четкость, быстрота. Но главное — этот стиль работы стал основным и для редакции. К кому

бы я не обратилась со своим предложением, знаю, что все сделают оперативно, без сбоев и ошибок. Да и содержание газеты подкупает: материалы подаются без надрыва, легко, с юмором. Понятно, что читают «Центр» от корки до корки. И нашу рекламу — тоже...

Игорь ОСТАНИН, директор Удмуртского филиала «Золото-платина-банк»: Вообще-то мы даем рекламу во многие издания. А с «Центром» сотрудничаем не так давно, месяца три-четыре. Так получилось, что нам надо было сделать разворот, представить своих основных менеджеров. И Лиана отреагировала очень оперативно, сразу показала, как можно выигрышно подать материалы, какие лучше сделать фотографии. Опыт, считаю, был успешным, хотя эффективность имиджевой рекламы так сразу не оценишь. Сейчас без наших материалов не обходится практически ни один номер. Цены, конечно, несколько высоки для нас, но противостоять напору со стороны редакции просто невозможно. Ведь предложения-то по рекламе все дельные, а инициатива мне всегда импонирует.

Бесплатные объявления: трамплин или гиря?

Что на бесплатных объявлениях можно делать деньги - общеизвестно. Мы же благодаря им (плюс новизна, стиль и универсальность информации) за три месяца довели тираж только что созданной районной газеты до 10000! Было это в 1994 году. Тогда наши «Городские вести» (г.Реда Свердловской области) назывались «Новый город».

Довольно быстро объем бесплатных объявлений превысил возможности газетной площади. Сначала мы убрали бесплатные поздравления, потом «тусовку» (молодежные переговорчики), уменьшили кегль до 6 пунктов — не помогло. Был выбор. либо стать прибыльным рекламным изданием с высоким тиражом, либо остаться влиятельной в городе газетой. Мы выбрали второе.

Появилось приложение бесплатных объявлений «Новый город +». Его тираж достиг 2200 экземпляров — и остановился. Для окупаемости же было необходимо как минимум столько же. Ставить в «НГ+» программу ТВ, создавая тем самым мощного конкурента основной газете, мы не захотели. Хотя и была попытка увеличить тираж путем совместного выхода с подобной же газетой «Толкушка» из соседнего города Первоуральск: они становились вкладывшими у нас, а мы — у них. Причина неуспеха раскрутки «НГ+», на мой взгляд, в малочисленности населения: газете, чтобы нормально развиваться, нужна потенциальная аудитория как минимум 80 000 человек (или среднедушевой доход выше среднего), в нашем же районе живет около 60 000 человек...

Кстати, вывод из «Новой газеты» бесплатных объявлений практически не сказался на тираже: к газете уже привыкли. Начала поступать реклама, платные объявления. Мы перешли на более оптимальный для нас формат — А-3. Изменилось и название... Сейчас «Городские вести» выходят два раза в неделю, по средам и пятницам (объем 4-8 и 12-16 полос), тираж соответственно 4000 и 9600.

От редакции. Так все-таки — что же такое бесплатные объявления? «Изыюминка» издания, способствующая росту его тиража и привлечению все новых рекламодателей, как считает Алексей Зарецкий из газеты «Деловой Бийск» (вкладка НИП в апрельском номере «Журналиста», см. www.npi.ru)? Или некая льгота подписчикам, в принципе только отнимающая место у интересной информации (мнение Валерия Беспятовых)? И является ли потенциальная аудитория в 60 тыс. человек недостаточной для раскрутки газеты бесплатных объявлений до тиража в 5-6 тыс. экземпляров? Приглашаем читателей к разговору...



Мы не отказались полностью от бесплатных объявлений. Раз в месяц, в среду (тираж доставляется только подписчикам), публикуем купон бесплатных объявлений с жестким ограничением по срокам использования. Через неделю, как правило, увеличиваем объем пятничного выпуска, где полосу отдаем под пришедшие купоны. Это льгота нашим подписчикам. А основная масса платных частных объявлений города и без того уже наша. Буквально на днях мы вновь повысили расценки на публикацию строчных объявлений, чтобы сдержать их поток в запланированных объемах.

Благодаря рекламе и рознице мы постепенно, хотя и медленно, выходим на самоокупаемость. Тем самым сокращая свою зависимость от другой доходной статьи - финансирования в рамках договоров о совместной деятельности с предприятиями города. В свое время это помогло нам выжить, сохранив при этом статус независимого издания! Независимость в нашем случае стала зависимостью от многих. Сейчас вынашиваем планы привлечения в «нашу компанию» и местного малого бизнеса. Тем более, что финансирование-то теперь становится чисто символическим. Главное — их имена и рекламная «приписка»...

И последнее. Опыт «НГ» использовало и наше новое молодежное приложение «6-й подъезд». В качестве одного из приемов его раскрутки использован купон бесплатных объявлений — а-ля «тусовка» для публикации переписки в «Тайковой рубрике». Вышел всего 4-й номер приложения, а возврат купонов составил уже более 20 процентов.

Валерий БЕСПЯТЫХ,
главный редактор газеты
«Городские вести».
(34397) 46-789, 45-154
vesty@atscom.ru

Вырезные купоны повысили доходы газеты на 50%

Выходящая в Колумбусе (шт. Индиана) газета «Рипаблик» несколько раз в году, обычно по праздникам, выпускает книжки купонов на приобретение товаров со скидкой.

Рекламодателям, предлагающим скидки на товары и услуги во всех восьми книжках, газета предоставляет 25-проц. скидку на размещение рекламы. Дополнительную скидку на 20 проц. получают рекламодатели, которые разместили купоны в самой газете и ее бесплатном выпуске «Практичный покупатель». Приманкой для читателей служит приз в \$100, выдаваемый по жеребьевке. Для участия в лотерее надо заполнить и вернуть в редакцию содержащуюся в книжке купонов несложную анкету из пяти вопросов: «Где вы практикуете делать покупки, как далеко вы готовы поехать, чтобы воспользоваться купоном, может ли купон вызвать ваш интерес к новому продукту или магазину и т.д.»

В прошлом году книжки купонов пользовались бешеной популярностью у рекламодателей, а читатели сохраняли их и вовсе использовали. В результате доходы газеты увеличились на 50 проц.

«Первые шаги» принесли \$16000

«Первые шаги» — так называется 66-страничное приложение к выходящей в Небраске газете «Линкольн Журнал-Стар» (тираж 96500). Это своего рода компактная энциклопедия для молодых родителей, помогающая им с самого начала наладить правильный уход за детьми.

В справочнике информационные статьи соседствуют с рекламой организаций, обслуживающих нужды родителей и детей. Он широко распространяется через родительные отделения трех местных больниц, акушерские кабинеты, ясли и местные магазины, а также высылается молодым родителям, которые поместили в газете извещение о появлении на свет ребенка.

Издание справочника позволило газете принять заказы на размещение около 85 рекламных объявлений, увеличило объем рекламы на 742 дюйма и принесло доход в \$16000.

Newspaper Association of America «Big Ideas».

Х О Р О Ш А Я И Д Е Я !

ГОТОВЫ ЛИ ЧИТАТЕЛИ К ПЕРЕМЕНАМ...

ТОЧКА ЗРЕНИЯ

В сентябре 99-го у нас в газете «Точка Зрения» (г. Пенза) побывал консультант НИИП Уильям Данкерли. По итогам работы составили план развития газеты. В частности, для повышения конкурентоспособности еженедельника на городском рынке СМИ был предложен новый формат телевизионной программы.

Мы полагали, что он окажется более удобным по сравнению с традиционным, когда телепрограмма выходит в виде «книжечки», где один теледень занимает одну страницу, а программа телеканалов помещается привычными колонками. В новом же формате фильмы и передачи предполагалось разместить в виде удобной таблицы, где слева было указано время, вверху помещались названия каналов. Одним из преимуществ нового формата является то, что в нем был существенно упрощен поиск нужной телепередачи, то есть экономилось время читателя.

Появление новой телепрограммы в первом номере 2000 года произвело эффект разорвавшейся бомбы. Всю неделю в редакцию звонили возмущенные читатели, которые на чем свет стоит распекали новую «непонятную» программу и требовали вернуть старую. Нам даже угрожали, что из-за новой программы больше не будут покупать нашу газету.

Потом, конечно, нас озарило, что, кроме использования программы по назначению, народ просто ее читает! А вот читать-то телепрограмму «западного» варианта как раз и нельзя — только быстро найти нужный фильм... Были, конечно, и положительные отклики. Но так как большинство читателей требовало возвращения к старому формату, уже в следующем номере появилась традиционная «книжечка».

Анализируя причину провала нашего эксперимента, мы нашли несколько «проколов»:

ТОЧКА ЗРЕНИЯ TV ПРОГРАММА № 7 12 января 2001 11

СМОТРИТЕ НА КАНАЛЕ «ЭКСПРЕСС»

19:00
Событийный репортаж «Кто виноват? Кто прав?»

20:00
Событийный репортаж «Кто виноват? Кто прав?»

21:00
Событийный репортаж «Кто виноват? Кто прав?»

22:00
Событийный репортаж «Кто виноват? Кто прав?»

23:00
Событийный репортаж «Кто виноват? Кто прав?»

00:00
Событийный репортаж «Кто виноват? Кто прав?»

ПОНЕДЕЛЬНИК 3 ЯНВАРЯ 2000 года

Время	1-й канал	2-й канал	3-й канал	4-й канал	5-й канал	6-й канал	7-й канал	8-й канал
08:00	Событийный репортаж							
09:00	Событийный репортаж							
10:00	Событийный репортаж							
11:00	Событийный репортаж							
12:00	Событийный репортаж							
13:00	Событийный репортаж							
14:00	Событийный репортаж							
15:00	Событийный репортаж							
16:00	Событийный репортаж							
17:00	Событийный репортаж							
18:00	Событийный репортаж							
19:00	Событийный репортаж							
20:00	Событийный репортаж							
21:00	Событийный репортаж							
22:00	Событийный репортаж							
23:00	Событийный репортаж							
00:00	Событийный репортаж							

- программа не была снабжена «инструкцией по применению»;
 - мы напечатали ее не слишком крупным шрифтом;
 - над колонкой идущих слева цифр не было написано «время».
- Можно, конечно, сделать скидку и на то, что все новое всегда с трудом

пробивает себе дорогу. Но все же главное — что читатели оказались не готовы к переменам...

Павел СЕДАКОВ,
корреспондент газеты
«Точка Зрения».
(8412)52-27-95
tochka@penza.com.ru

210

... ГОТОВЫ, ЕСЛИ ИМ ПОМОЧЬ!

Информационное агентство **Оскольские Новости**

На новый формат ТВ-программы газета «Оскольские новости» (г. Старый Оскол Воронежской области) перешла три месяца назад. За образец был взят западный опыт.

Но мы не стали снимать с него кальку, а переработали применительно к восприятию нашего читателя. Так, введя новый принцип разделения программы на утренние, дневные и вечерние часы, мы сохранили прежнее правило: одна страница — один день. Правда, для этого нам пришлось увеличить объем издания: теперь мы выходим на 32 полосах тиражом 15 тысяч экземпляров.

Но зато появилась возможность на каждый день давать не только ТВ-программу (она занимает 2/3 страницы), но и анонсы телепередач, памятные даты, народные приметы, астрологический прогноз. Под эту информацию выделяем целую колонку рядом с программой, на той же странице (см. иллюстрацию). То есть читатель получает в одном блоке все, что раньше ему приходилось искать по всей газете.

Конечно, сначала все равно было много протестующих звонков, в основном от пенсионеров. Пришлось поработать над шрифтом, его размером. Чтобы облегчить читателю переход на новый формат, даем ТВ-программу в двух видах: ту, что на две недели вперед — в старом, а на текущую неделю — в новом.

Судя по тому, что за три месяца наблюдается тенденция к росту тиража и объема рекламы, и читатели, и рекламодатели приняли новую модель газеты. И в частности, новый формат ТВ-программы...

Алла ЧЕРКАШИНА,
главный редактор газеты
«Оскольские новости».
(0725) 22-02-10, 22-62-04

КОММЕНТАРИЙ

ОДИН ДЕНЬ НЕДЕЛИ №1. 1 апреля 2000 г.

ПРОГРАММА ТВ НА ВТОРНИК, 4 АПРЕЛЯ

ВРЕМЯ	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	23:00	00:00
12:00	Среда и утро												
13:00	Среда и утро												
14:00	Среда и утро												
15:00	Среда и утро												
16:00	Среда и утро												
17:00	Среда и утро												
18:00	Среда и утро												
19:00	Среда и утро												
20:00	Среда и утро												
21:00	Среда и утро												
22:00	Среда и утро												
23:00	Среда и утро												
00:00	Среда и утро												

В чем преимущества таблицы?

Отечественная система верстки телепрограммы (т.е. сплошным текстом) существует с незапамятных времен. До настоящего времени она подвергалась лишь незначительным улучшениям: выделение некоторых строк полужирным шрифтом, введение особых меток для сериалов и т.д.

Зарубежные же печатные СМИ довольно часто верстают телепрограмму в форме таблицы, в строках которой обозначены временные промежутки, а в столбцах — телеканалы (или наоборот). Достоинство подобной системы лежит в удобстве ее использования читателем. Чтобы узнать, какие программы транслируются по всем каналам в определенное время, не нужно рыскать по всей полосе. Достаточно лишь просмотреть соответствующую строку.

Существуют несколько вариантов табличного представления телепрограммы. Наиболее простым из них является вариант, используемый газетой «Moscow Times» (именно он проиллюстрирован

на примере «Точки Зрения» — см. стр.44).

Следует отметить, что табличная форма занимает гораздо большую площадь, чем текстовая (вариант «Moscow Times» — примерно в два раза). Однако тем изданиям, которые получают значительные доходы от рекламы на полосах с телепрограммой, выгодно увеличивать газетные площади, отводимые на этот раздел.

Преобразовать текстовый файл с программой телепередач в табличный вид несложно и не занимает много времени даже вручную. Это можно сделать в любом редакторе таблиц, а затем экспортировать файл в программу верстки. Возможно также использование внутреннего редактора таблиц пакета PageMaker.

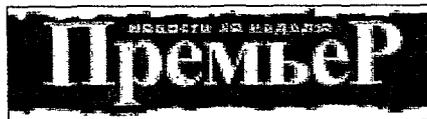
Михаил ТЕРЕНТЬЕВ,
Нижегородский филиал НИИ.
(8312) 31-73-05, 91-63-07
mter@osi.nnov.ru

Сменные полосы подняли тираж на 40 процентов

Информационно-издательская группа «Премьер» издает в Вологде областную газету «Премьер – новости за неделю». Наше издание, как и любое другое, стремится увеличить тираж. Для этого мы недавно в одном из районов попытались реализовать проект региональной вкладки.

Дело в том, что неподалеку от Вологды находится второй по количеству населения районный центр области — город Сокол. Это весьма привлекательный рынок для реализации газет. Чтобы увеличить популярность «Премьера» в этом райцентре, мы решили выпускать там газету со сменными полосами, посвященными местным событиям и проблемам.

Для реализации проекта мы предприняли следующие шаги. Во-первых, изменили структуру издания. На сменные полосы, которые подлежат замене местными вкладка-



ми, вынесли материалы о городских проблемах Вологды, не столь интересные для жителей райцентра. Ответственным за «сокольское направление» назначили зам. главного редактора Андрея Иванова.

Затем наладили творческое и рекламное сотрудничество с местным телеканалом «СТС-Сокол», договорились с сокольскими продавцами печатных изданий и увеличили тираж примерно на 30 процентов. При этом риск взяли на себя: дополнительный тираж предоставили не по предоплате, как обычно, а под реализацию.

Рекламную поддержку «сокольской вкладки» осуществляли областное радио, радио «Премьер», телека-

нал «СТС-Сокол». Помимо этого, мы проводили прямую почтовую рекламу. Популярности способствовало и то, что уже в первых номерах появились интересные и даже скандальные публикации, которые не могла до этого позволить себе районная газета, находящаяся под контролем местных властей.

Пока трудно говорить об окончательном результате, в свет вышло только три «сокольских вкладки». Однако суммарный тираж нашего издания в городе Сокол уже увеличился примерно на 40 процентов.

Игорь РОМАНЕНКО,
главный редактор
газеты «Премьер –
новости за неделю»
(8172) 72-00-74
roman@volgda.ru
premier@vol.net.ru

В каждом районе – своя вкладка

Чтобы поднять тираж и привлечь новых рекламодателей, газета «Дивья» (г.Тихвин Ленинградской области) стала выпускать региональные вкладки. Их пока две.

Частный региональный информационный еженедельник (именно так «Дивья» представлена на первой странице нашего собственного сайта), газета существует пятый год. Она в основном распространяется на территории Тихвина и Тихвинского района с населением 85,1 тыс. человек. Тираж – 6500 экземпляров, объем – 12 полос формата А3 (из них 4 полосы двухкрасочные).

Чтобы привлечь новых читателей и рекламодателей из соседних районов – Бокситогорского (вместе с г.Пикалево – 68,6 тыс. человек) и Лодейнопольского (39,8 тыс. человек), мы решили выпускать зональные вкладки. Двухполосная вкладка «Наша газета» (тираж – 1200 экз.) освещает проблемы г.Пикалево. А на территории Лодейнопольского района «Дивья» выходит с двухполосным приложением «Находка» (тираж пока незначительный: приложение запущено недавно).



Реклама продается газетой как в Тихвине, так и во всех других районах распространения. При этом все рекламодатели (даже из Пикалево, Бокситогорска и Лодейного Поля), как правило, стараются размещать рекламу в основной части выпуска, то есть в самой «Дивьи». Разницы по стоимости между рекламой в «Дивьи» и приложениях пока нет. В будущем она, возможно, появится: по мнению специалистов развития Службы развития бизнеса Национального института прессы, газета с такой системой вкладок вполне может дифференцировать стоимость рекламы в основном выпуске и вкладках.

Рекламодатели сами приносят свои объявления в редакцию (или в ее представительство). Наибольшая стоимость у категории «Услуги». «Ищу работу», «Знакомства», «Детские товары» размещаются бесплатно. Если объявления написаны на купоне из газеты, предоставляется скидка. В Пикалево, Бокситогорске и Лодейном

Поле все частные объявления (кроме «Услуг») бесплатны. А для рекламодателей, расположенных за пределами нашей территории распространения (например, в Санкт-Петербурге), существует наценка...

Распространяется «Дивья» по подписке и в розницу. По подписке – через почту и киоски «Роспечать», в розницу – через ту же «Роспечать» и частников. В Пикалево и Бокситогорске газета к тому же продается в продовольственных магазинах на условиях комиссии.

В Пикалево и Лодейном Поле «Дивья» имеет свои представительства (по одному собору). Самая большая проблема для них – даже не собрать, а передать материалы в редакцию! Используется любой транспорт, идущий в Тихвин. В Тихвине верстают полосы и сдают номер в печать. Поскольку районные приложения и тихвинский выпуск печатаются в разных типографиях, приложения вкладывают в «Дивью» вручну.

Сергей ЕМЕЛЬЯНОВ,
главный редактор газеты «Дивья».
(81267) 20-538
divia@tihvin.spb.ru
www.sampo.karelia.ru/~divia/
region.htm

1 сентября – красный день календаря!

Причем не только для 20 миллионов российских школьников...

Накануне нового учебного года традиционный подъем деловой активности переживают все фирмы, связанные с продажей канцтоваров, школьно-письменных принадлежностей, одежды и обуви для школьников. И местным газетам уже сейчас самое время задуматься, как не упустить столь замечательную возможность увеличить свои доходы от рекламы. Ведь речь идет о суммах, которые, право же, заслуживают внимания...

Так, в прошлом году в конце августа-начале сентября только по Москве было продано всевозможных тетрадок-альбомов-карандашей, учебных пособий, портфелей и рюкзачков, костюмов, юбок-жакетов и прочей школьной экипировки более чем на 2 млрд. рублей. А ведь в столице проживает лишь каждый 20-й ученик!

Нетрудно рассчитать аналогичные данные и по любому из регионов России на 2000 год. Для этого достаточно величину потребительской корзины для учащихся 1-4-х, 5-8-х классов и старшеклассников умножить на пример-

ное количество ребят в каждой возрастной группе. Сумма, полученная от сложения этих трех произведений, и даст представление о предполагаемом объеме продаж товаров к школе. Отсчитайте от нее 2-5 процентов. Это и есть деньги, которые фирмы в вашем регионе готовы отдать на рекламу товаров к школе...

Но на практике все выглядит иначе. Согласно опросу, проведенному по нашей уже традиционной выборке (34 газеты Ростовской, Калининградской, Новосибирской, Нижегородской, Кировской, Ленинградской, Костромской, Свердловской областей, Приморья и Ямало-Ненецкого автономного округа), начиная со второй половины августа поступления от рекламы канцтоваров и школьно-письменных принадлежностей действительно растут – в среднем на 35-50 процентов. То есть в процентах, несопоставимо малых по сравнению с ростом объемов продаж этих товаров. На чем именно редакции теряют деньги? Проанализировать это вы можете самостоятельно, опираясь на наш вопросник:



✓ **Есть ли** у вас уже сейчас полный перечень участников рынка канцтоваров и школьно-письменных принадлежностей, одежды и обуви для школьников, налажен ли с ними контакт?

✓ **Имеют ли** эти фирмы полную информацию о вашем издании и его преимуществах: объем тиража, регион распространения (включая сменные страницы, городские и сельские выпуски), социальный состав читателей, количество читателей в других регионах, расценки на рекламу, скидки и т.д. - все то, что содержит медиа-кит издания (см. №1 вкладки НИИП: www.npi.ru)?

✓ **Помогаете ли** вы фирмам-рекламодателям в период спада продаж использовать возможности имиджевой (поддерживающей) рекламы?

✓ **Планируете ли** какие-то акции для увеличения молодежной аудитории вашего издания?

✓ **Пытаетесь ли** для привлечения рекламодателей использовать конкуренцию, которая существует, во-первых, между местными фирмами и филиалами крупных национальных дистрибуторов, а во-вторых, между солидными компаниями и компаниями-однодневками?

✓ **Используете ли** вы тот факт, что отечественные предприятия сейчас активно завоевывают свои позиции на этом рынке (полезная ссылка – *Ассоциация поставщиков канцелярских товаров АПКат*, www.APKAT.ru)?

✓ **Не забыты ли** и другие возможности привлечения рекламы, связанные с наступлением нового учебного года (например, выпуск всевозможных справочников и календарей для школьников с «долгоиграющей» рекламой фирм по продаже компьютерных игр, музыкальных дисков, модной подростковой одежды, жевательной резинки и т.д.)?

Реклама + имидж = успех

Начало нового учебного года – это возможность для местных изданий не только увеличить доходы от рекламы, но и улучшить свой имидж в глазах общества. Сейчас самое время приступить к планированию подобных акций.

Конкурс «Учитель года»

Пригласите школьников и родителей назвать учителей, которые, по их мнению, заслуживают этого звания. Каждый месяц публикуйте очерки о претендентах, отрывки из писем учащихся, фотографии учителей, сделанные в классах. В конце года подведите итоги конкурса. Рекламные объявления спонсора (или спонсоров) конкурса стоит размещать в одном блоке с очерками об учителях.

Тематические полосы

Полезно создать и вести ежемесячную тематическую полосу по школьной проблематике, где публиковать как «истории успеха», так и проблемные материалы, а также статьи самих школьников. Поощряйте читателей и представителей местного бизнеса принимать большее участие в жизни школы.

Справочник школьника

Издайте «Справочник школьника» В нем должен быть перечень всех необходимых для учащихся местных источников информации (библиотеки, музеи и т.д.), полезные Интернет-ресурсы, а также ссылки на информационные возможности, которые в силах предоставить ваша газета. Продавайте рекламное место в справочнике. Сами справочники можно продавать как в магазинах, в том числе и книжных, так и распространять по подписке.

Постер

Придумайте и изготовьте постер для школ – с информацией об истории вашего города, событиях общественной жизни. Рекламодатели, несомненно, будут заинтересованы разместить свои объявления на этих постерах. Которые, если они удачно оформлены, наверняка останутся в классах на протяжении всего учебного года. Передайте эти постеры школам бесплатно. И не забудьте на них поместить логотип вашего издания.

Роберт КОУЛСОН,
руководитель Службы развития бизнеса
СМИ.
(812) 273-2851
(812) 272-4672 (факс)
rcoalson@smpi.org.ru

Взгляд со стороны

Наталья ЛЕСНИКОВА, зам.директора агентства «PR plus» (г.Новосибирск):

— Первое, обо что спотыкаешься, вступая в контакт с редакциями, — это отсутствие четкой структуры и организации работы служб рекламы. Будь то большой издательский дом или маленькая газета — сотрудники отдела рекламы обычно не только заняты с клиентами, но и участвуют в распространении, а то и продвижении издания. Соответственно, их постоянно не бывает на месте. Мобильных телефонов и пейджеров у них тоже, как правило, нет. И если возникает необходимость срочно внести изменения в рекламное объявление или текст, найти менеджера, с которым работаешь, весьма проблематично...

Еще одна серьезная пометка — слабая профессиональная подготовленность кадров. Руководители региональных СМИ как бы говорят своим рекламщикам: ты мне нужен, но твой профессиональный рост меня не волнует! Думаю, такой подход побуждает некоторых амбициозных сотрудников тайком урывать себе не только дополнительные знания, но и средства для профессионального роста — естественно, из кармана клиента! В результате мы имеем армию среднеподготовленных работников рекламных служб и зачастую весьма завышенные цены на рекламные услуги интересующих клиента изданий.

(383-2)21-30-68
lana@sol.ru

А КАК У ВАС?



Образец оформления «домашней» рекламы в рекламно-информационном еженедельнике «Ярмарка» (г.Калуга): <http://users.kaluga.ru/yarmarka/1gazet.htm>, тел. (0842) 56-24-87, 57-45-80. Дизайн макета - Антон Ляпичев
Ждем ваших примеров удачного оформления рекламы:
bds@npi.ru; nataly99@mtu-net.ru.

ПОСОВЕТУЙТЕ!

«Мы уже не впервые получаем предложение от центральных изданий распространять их тематические выпуски — в виде вкладок или приложения к нашей газете. Последнее предложение поступило от «Общей газеты», причем они согласны на оплату вкладки (до сих пор все в основном предлагали распространять их бесплатно, «за информацию»)

Вопрос: выгодно ли это для местных газет? И какова практика в этой сфере?»
Константин Шолмов «Выборгские ведомости»

Ваши советы в эту рубрику и новые вопросы присылайте: (095) 245-30-08 (тел./факс)
bds@npi.ru; nataly99@mtu-net.ru

Национальный
Институт Прессы

National
Press Institute

- Школа журналистики и медиа-менеджмента
- Служба развития бизнеса СМИ
- Центр Кибер-журналистики
- Пресс-центр
- Исследовательский центр
- Специальные программы

Служба развития бизнеса СМИ

Руководитель Роберт Коулсон
e-mail: rcoalsol@npi.org.ru
Помощник руководителя Татьяна Патина
e-mail: tanuqa@npi.ru
Руководитель юридической службы Елена
Абросимова e-mail: elena@npi.ru
Тел. (095) 245-3508, факс (095) 246-7502

Программа консультирования

Оказывает содействие в подготовке и реализации конкретных проектов с привлечением американских экспертов:

- ✓ изменение в позиционировании газеты; изменение дизайна;
- ✓ увеличение доходов от рекламы;
- ✓ исследование читательской аудитории; анализ рынка;
- ✓ проведение маркетинговой кампании; оптимизация системы управления финансами;
- ✓ предоставление информации об оборудовании для производства печатной продукции;
- ✓ консультации и помощь в развитии негосударственных печатных СМИ.

Юридическая служба

Юридическая служба оказывает бесплатную правовую поддержку региональной прессе, организациям, работающим с региональной печатью.

Консультации проводит два юриста: ежедневно, кроме понедельника, с 11.00 до 17.00. Консультаций затрагивают различные правовые вопросы деятельности СМИ.

- ✓ процедура создания и функционирования СМИ (устав, регистрация и т.д.);
- ✓ гражданско-правовые договоры на выполнение работ и оказание услуг, в том числе договоры на распространение печатной продукции; договоры аренды; договоры о совместной деятельности; договоры о размещении рекламы; авторские договоры;
- ✓ предпринимательство и коммерческие споры в сфере деятельности СМИ;
- ✓ трудовые договоры;
- ✓ рекламный и маркетинговый бизнес СМИ;
- ✓ налогообложение СМИ.

Координатор проекта
Алексей Шавлов
alex@npi.ru

Редактор выпуска
Марина Ключкова
nataly99@mtu-net.ru

Дизайн
Сергей Головкин
SergeyG@ekonomika.ru

Тел./факс. (095) 257-30-58

journalist@ekonomika.ru
(журнал «Журналист»)

Тел./факс (095) 245-30-08
bds@npi.ru
(Национальный институт прессы)

119870, Москва,
Зубовский б-р, 22/39

Национальный
Институт Прессы

National
Press Institute

Зачем газете товарная биржа стр. 49

Не вместо почты, а вместе с ней стр. 50

Конкурсы - в каждом номере стр. 51

Идеи газетного бизнеса

Г Л А В Н А Я Т Е М А



Главный редактор
газеты Алексей
ЗАРЕЦКИЙ
рассказывает,
как спланировать
и провести
маркетинговую
кампанию

Почему нам понадобились изменения?

К августу 1999 года «Деловой Бийск» (Алтайский край) выходил на 16 полосах формата А3 тиражом 17 тыс. экземпляров. Практически весь он продавался в розницу, подписка - не более 150 экземпляров. Половину газеты составляли частные объявления. Цена газеты была самой высокой в городе - 2,5 рубля. А издания основных конкурентов стоили 2 рубля, правда, они выходили объемом 8-12 полос. Проигрывали мы и в тираже. Так, газета местной администрации «Бийский рабочий» (до 1992 года была единственной газетой в городе, наш «Деловой Бийск» стал выходить в 1996-ом) имела тираж 34 тыс. экземпляров, из них 24 тыс. - подписка.

Анализ показал, что наши слабые стороны - это высокая цена и недостаток газетной площади: до кризиса «ДБ» стоил 2 рубля при объеме 20 полос. Тираж в то время доходил до 21 тысячи экземпляров. В связи с резким ростом цен на бумагу мы были вынуждены поднять цену до 2,5 рублей, а затем при этой же цене сократить объем газеты до 16 полос.

Недостаток газетной площади не позволял нам полно освещать городские новости и события, газета стала слишком серьезной. К тому же наш «козырной туз» - бесплатные частные объявления - занимали все больше места. Мы были вынуждены печатать их кеглем 5,5 пунктов, что вызывало нарекания со стороны читателей.

Наконец, достаточно высокий тираж и не ангажированное содержание «Делового Бийска» все активнее привлекали к нам рекламодателей. И у нас катастрофически не стало хватать места под рекламу. Определив слабые места, мы сформулировали наши задачи:

- Увеличить объем газеты, чтобы добавить места под рекламу и усилить информационную насыщенность газеты.

- Сместить акценты в позиционировании газеты, а именно - привлечь читателей, любящих «несерьезные» материалы.

- Снизить розничную цену газеты до 2 руб., чтобы вернуть 3-4 тыс. наших прежних читателей.

- Провести рекламную кампанию, рассчитанную на «чужих» читателей.

Основная же цель нашей маркетинговой кампании была увеличить тираж газеты до 22-25 тыс. экземпляров.

Плюс полоса для рекламного отдела!

Чтобы избавиться от диктата цен со стороны полиграфистов, мы начали с поиска другой типографии. Ее нашли за 350 км от Бийска, в Новосибирске. Это мощное полиграфическое предприятие

➔ на стр. 2

Калининградская
ПРАВДА

Чтобы увеличить тираж газеты «Калининградская правда» и сделать ее более привлекательной для читателя, мы решили перевести ее на полноцветную печать. Для этого было необходимо разработать новое «лицо газеты», дизайн рекламы, шрифтовое оформление, пересмотреть работу с иллюстрациями.

Мы обратились за помощью в НИП. Летом 1999 года в Калининград приехали директор Санкт-Петербургского филиала НИП Анна Аркадьевна Шароградская, консультанты Майкл Вильямс и Михаил Терентьев.

Были разработаны несколько вариантов исполнения газеты в цвете. Практически все советы оказались крайне полезными. Мы ввели новую должность в штатное расписание - главный дизайнер, начали создавать паспорт газеты. В октябре возобновили выпуск еженедельника «Понедельник Пресс-ТВ», который был приостановлен в августе 1998 года.

С января 2000 года изменили дизайн большой «Калининградки». Газета стала более привлекательной для читателя, в ней стало легче ориентироваться. Тираж по сравнению со вторым полугодием 1999 года уже вырос на 1,5 тыс. экз.

Галина БОЙКО,
ответственный секретарь
«Калининградской правды».
(0112) 21-14-87, 21-49-74
(0112) 21-77-33 (факс)
igvo@baltreg.koenig.su

НЕ ТОЛЬКО НА СЛОВАХ



← на стр. 1

«Советская Сибирь» После всех переговоров выяснили: экономия наших затрат на печать тиража составит порядка 25-30 проц. даже с учетом перевозки на расстояние в 350 км! Основная причина - ниже стоимость бумаги, да и услуги по изготовлению тиража дешевле. Кроме того, фальцовочный аппарат в типографии «Катунь» позволял фальцевать только 8 полос, в «Советской Сибири» - 128 полос. И если в Бийске мы выходили двумя «тетрадками» по 8 полос, то теперь оказывались нормальной газетой при любом количестве полос.

И самое приятное. Нехитрые подсчеты показали: 17 тысяч экземпляров тиража 24-полосной газеты стоят в Новосибирске ненамного дороже, чем 16-полосная газета того же тиража в Бийской типографии. Но мы получали целых восемь дополнительных полос! Руководство редакции принимает решение переходить на 24 полосы.

В результате рекламный отдел получил 1,5 полосы, отдел информации 2,5 полосы. То есть рекламный отдел впервые смог создать собственную рекламную полосу, прибыль от которой перекрывала наши возросшие затраты на полиграфию. Отдел частных объявлений получил 4 полосы! Теперь все городские риэлтерские фирмы могли разместить свою рекламу в рубрике «Недвижимость», а магазины автозапчастей и автомастерские получали без ограничения место под свою рекламу в рубрике «Автотехника». Размер шрифта частных объявлений смог преодолеть 6 пунктов.

О распространении — особо...

Оставалась еще одна задача - снижение цены в розницу с 2,5 до

«Деловой Бийск»: за полгода мы подняли тираж...

2,0 рублей. Понятно, что мы не могли снизить свою оптовую цену с 1,6 рубля до 1,1 рубля. Это означало потерю примерно 40 тысяч рублей ежемесячно (50 коп. x 20000 тиража = 10000 руб. в неделю). Оставался один путь - снижение торговой надбавки распространителей.

Я предложил нашим распространителям - Роспечати, УФПС и «ручникам» - снизить ее с 90 до 50 копеек. А редакция продавала бы им газету по 1,5 рубля, а не по 1,6, как раньше. Итого получалась розничная цена в 2 рубля. Однако они подняли меня на смех с этой идеей.

Только одна частная фирма, распространявшая центральные и местные газеты на лотках, решила пойти на наш эксперимент. Они мечтали захватить местный рынок, а Роспечать и УФПС были их главными конкурентами. Но эта фирма распространяла лишь тысячу экземпляров «ДБ» в неделю.

Тогда мы предложили владельцам киосков по продаже канцтоваров продавать нашу газету в своих торговых точках с надбавкой 50 копеек. За это мы обещали в каждом номере газете ставить рекламу - список точек, в которых можно было купить «Деловой Бийск» за 2 рубля. Предприниматели, которые обычно работали с торговой надбавкой не более 10-15 проц., не смогли устоять перед соблазном заработать 25 проц. Тем более, что товар поддержан рекламой в издании, имеющем самый высокий рейтинг среди рекламодателей. То есть товар рекламирует сам себя!

В редакции мы тоже сделали киоск, чтобы продавать газету за 2 рубля. Одним словом, мы «закрыли» город торговыми точками, и каждый, кто хотел купить газету подешевле, мог сделать это недалеко от дома.

Газеты + цветы = прибыль

В конце августа мы запустили все разом: новое 24-полосное издание и рекламную кампанию - сначала на радио, потом на ТВ и на улицах города. Слоган рекламной кампании был «Теперь 24 страницы - за 2 рубля. Новый «Деловой Бийск» в продаже с четверга». При том, что общий объем газет, продаваемых по сниженной цене, был не более 5000 экземпляров, мы не врали: хочешь купить дешевле - придется дойти до такой точки, где газета продается по 2 руб., не хочешь - покупай за 2,5 в любом другом месте.

В итоге все три последующие недели тираж у нас прирастал по тысяче газет в неделю! Через месяц после начала кампании мы подняли его до 21,5 тысяч экземпляров, а к началу 2000 года - до 22 тыс. экземпляров. В феврале, когда я дописываю этот материал, мы заказали уже 25 тысяч экземпляров. Затраты, которые мы понесли, в том числе на рекламу, вернули еще до конца года. Кроме того, в связи с ростом тиража мы подняли расценки на рекламу еще на 20-30 процентов, и рекламодатели даже не пикнули.

Та частная фирма, которая пошла на наш эксперимент, увеличила объем продаж с 1000 до 3200 экз., соответственно, выросла и ее прибыль. После публикации списка точек, продающих газету за 2 рубля, к нам обратилась владелица двух киосков по продаже цветов на рынках города с предложением продавать «ДБ». Сегодня она реализует 1000 экземпляров, причем в том киоске, что на самом бойком месте, - сразу 700 газет еженедельно (абсолютный рекорд в городе среди всех распространителей!). То есть все имеют свою выгоду, а редакция еще и собственную систему распространения с минимальными на то затратами!

(3854) 25-68-82
(3854) 25-68-82 (факс)
delbiysk@kirolan.biysk.ru



Кто хоть раз брал в руки деловой еженедельник Приморья «Золотой Рог» (г. Владивосток), наверняка его запомнил. Из 32 страниц формата А3 семь занимает раздел «Биржа «ЗР» - товарный каталог оптового рынка края. Мелким, убористым текстом здесь размещен каталог почти 5000 товаров! Со всеми их оптимальными характеристиками: цена, фасовка, страна происхождения, производитель, поставщик, - вся конъюнктура товарного рынка!

Первых крупных оптовиков семь лет назад мы пригласили на страницы газеты бесплатно. Но уже на второй месяц к нам пришли другие фирмы с предложением разместить их товарные каталоги. И мы поняли: здесь лежит клад! Газетная биржа стала перекрестком, на котором сошлись интересы читателя и рекламодателя: на меньшей площади как можно больше информации.

Медиа-кит: весомый аргумент в вашу пользу!

Когда агент по продаже рекламы идет к клиенту, у него есть только прайс-лист, свежий номер газеты и визитная карточка. Но продавать, основываясь на этом, трудно! У продавца рекламного пространства должны быть убедительные аргументы, почему его издание привлекательнее для рекламодателя, нежели конкурирующее СМИ.

Одним из таких аргументов может стать медиа-кит - своего рода маленькая энциклопедия издания. Вот как выглядит один из самых удачных его вариантов - медиа-кит еженедельника «Свободный курс» (г. Барнаул).

Вся информация расположена на одной страничке, на обороте - прайс-лист. Верхняя четверть страницы отведена под информацию об Алтайском крае, включая карту региона с обозначением территории распространения издания и статистических данных о численности населения и его доходах. Здесь же указано распределение подписки на «Свободный курс» между жителя-

Зачем газете товарная биржа?

При оплате места в «Бирже» мы вообще отказались от расчета за 1 кв.см - только по позициям товаров. От количества позиций: до 8, 15, 25, 35 - и зависит расценка за месяц. А характеристику товаров «загнали» в единую компактную форму. Это позволяет соседствовать идентичным товарам: выбор - за ценой.

Корректировку каталогов проводим еженедельно. Причем 140 фирм сегодня обслуживает один человек - по телефону, факсу, e-mail'у. «Президент биржи» (так мы шути называем заведующую отделом рекламы) выписывает счета и контролирует оплату. И затраты свели к минимуму.

С новичками «Биржи «ЗР» договор заключаем на месяц с предоплатой. Понравилось - переходим на оплату счетов за 3 месяца. Для местных товаро-производителей скидка 50 процентов: для нас они - будущие рекламодатели. Нередко старые партнеры у нас «кредитуются» - задерживают оплату своих счетов, переживая финансовые трудно-

сти. Иногда уходят «кинув», но возвращаются... оплачивая старые долги по новым расценкам. Потому что быть участником «Биржи «ЗР» стало престижным для коммерческих компаний Приморья, стало признаком их платежеспособности. Приход или уход какой-либо фирмы для конкурентов становится барометром ее благополучия.

В целом газетные площади под «Биржей «ЗР» оплачиваются вдвое дешевле чем площади под блочной рекламой. Но это 30 проц. гарантированного ежемесячного дохода, который не зависит ни от сезона, ни от конъюнктуры. И его хватает, чтобы оплатить выпуск газеты независимо от катаклизмов на рынке. К тому же газетное «поле» «Биржи «ЗР» стало престижным местом для блочной рекламы. А ее мы размещаем здесь по двойным расценкам!

Елена БАРКОВА,
главный редактор ОАО
«Газета «Золотой Рог»
(4232) 25-04-85
zrbar@mail.ru, zr@vtc.ru

СВОБОДНЫЙ КУРС

Конечно же, указан тираж издания и ее постоянные рубрики. В газете «Свободный курс» эти данные перенесли на оборотную сторону страницы - там, где тарифы на рекламу. Здесь же сказано, что тираж сертифицирован. Это особенно важно для западных рекламодателей, которые не любят размещать рекламу в несертифицированных изданиях. Весьма важны для них и сведения об учредителях, язык издания и цветность полос (например, первая полоса - двухцветная, остальные - ч/б).

Ну, и наконец, этот медиа-кит обеспечивает максимальную легкость контакта. Сведены воедино все необходимые данные: почтовый адрес, телефон, факс, e-mail, адрес сайта в сети Интернет, указано контактное лицо. Есть даже разница по времени с Москвой! Но это уже, как говорится, высший пилотаж...

ми Барнаула, других городов края и сельских районов (в процентном отношении).

Еще четверть страницы занимают графически оформленные данные об отраслевой структуре экономики края. Нижняя половина страницы отводится под описание социально-демографических особенностей аудитории газеты «Свободный курс» (этот раздел так и называется). Он делится на три части: непосредственно социально-демографические особенности читателей газеты (занятость, должностной статус, сфера деятельности, потребительская активность), их отношение к рекламе («читаю, если есть время», «читаю, если нужна конкретная информация», «не читаю рекламные сообщения») и наконец, характеристика компаний-рекламодателей газеты «Свободный курс». Вся информация сопровождается наглядными диаграммами и действительно может служить достаточно убедительным аргументом для рекламодателей.

КОПИЛКА

СОВЕТОВ

Еще до августовского кризиса тиражи региональных и центральных газет поползли вниз. Газеты ИД «Крестьянин» (г. Ростов-на-Дону) эта беда тоже не обошла стороной. Мы решили выяснить, куда ушел подписчик? Отдел маркетинга провел исследование.

Оказалось, подписчик перетекал в более дешевые газеты. И тогда в конце 1998 года мы тоже решили создать такую газету! Проект возглавил руководитель отдела маркетинга А.Васильев. Над оформлением и содержанием работал зам. ответственного секретаря «Крестьянина» В.Набоженко, который и стал главным редактором газеты.

Мы решили: газета должна быть

Попали в яблочко!

дешевой, небольшой по формату (А-4), информационно насыщенной, способной составить конкуренцию другим СМИ в этой ценовой категории. Площадь невелика. Чем ее насытить? Исследования, проводимые отделом маркетинга постоянно, показали: изо всех тем лидируют советы и консультации. Поэтому центральной темой но-вой газеты мы определили советы на самые разные темы. Отсюда и название - «Копилка советов».

Много споров было вокруг телевизионной программы. Недостаток места подтолкнул нас к решению полностью отказаться от региональных каналов. В «Копилке Советов» 4 центральных

телеканала - ОРТ, РТР, НТВ, ТВ - 6. Программа без региональных вставок позволила распространять «Копилку» на три региона - Ростовская область, Краснодарский и Ставропольский края. Между замыслом и его воплощением прошло девять месяцев. Первый номер вышел в свет в июле 1999 года. Первоначальный тираж - 5000 экз. Подписка на I полугодие 2000 года составила по трем регионам 75000 экз. Даже насыщенный печатью Краснодарский край дал потрясающий результат - 12000. Растет розница. Номер, который я сегодня держу в руках, вышел тиражом 96035 экз.

Ирина САМОХИНА,
зав. отделом рекламы и маркетинга
ИД «Крестьянин».
(863-2)32-38-36
krest@icom.ru



Не вместо почты, а вместе с ней

Служба подписки и доставки еженедельной газеты «Вятский наблюдатель» (г. Киров) существует с 1993 года. Сейчас наши почтальоны доставляют подписчикам 26 тысяч экземпляров газеты в Кирове, Кирово-Чепецке, Котельниче, Яранске, поселках Вахруши и Оричи (общий тираж «Вятского наблюдателя» - 58,5 тысяч экземпляров). 22 тыс. экз. подписывает и доставляет почта.

К середине 1993 года независимый «Вятский наблюдатель» перестал окупаться. Решено было значительно увеличить доходы от рекламы за счет роста тиража. Сеть розничных продаж в Кировской области развита слабо, поэтому основное внимание было уделено подписке. Во втором полугодии общий тираж «Вятского наблюдателя» составлял 7,5 тысяч экземпляров, из них 800 распространялось почтой.

Для увеличения подписного тиража была объявлена «бесплатная подписка», когда с подписчиков брали деньги только за доставку газеты. Почтовики подписали на первое полугодие 1994 года 3000 человек. Возникла идея организовать собственную подписку и доставку, которая полностью себя оправдала. В первую же подписную кампанию Служба подписала 30 тысяч человек, тираж газеты превысил 40 тысяч экз., а доходы от рекламы выросли в 7 раз.

В настоящее время Служба подписки и доставки «Вятского наблюдателя» - это 5 штатных работников: начальник Службы, бригадир почтальонов, специалист по собственной рознице, 2 диспетчера, а также 140 почтальонов, 10 агентов по подписке и 3 водителя, работающие по договорам. Водители получают газету в типографии до 20 часов четверга и развозят ее по квартирам почтальонов. Почтальоны обязаны разносить газету до 7 часов утра следующего дня (пятницы). Нагрузка на одного почтальона - от 150 до 800 экз.

Подпиской занимаются и почтальоны, и агенты по подписке в пунктах подписки, расположенных в крупных торговых центрах. Заинтересованность у них прямая. Каждый почтальон понимает: чем больше он подпишет, тем выше будет его зарплата, которая напрямую зависит от количества разносимых газет. За каждую подписную квитанцию - премия 1,80 руб. Агенту установлен план по подписке, существуют весомые надбавки за перевыполнение. Лучшему агенту по подписке и лучшему почтальону раз в полгода вручают путевки в санаторий.

На сегодня у «ВН» (кстати, единственного подписного издания в Кировской области, имеющего подобную Службу) самый высокий тираж среди подписных изданий региона. А подписная цена - ниже среднерыночной. Хотя она включает все затраты

ВЯТСКИЙ НАБЛЮДАТЕЛЬ

редакции по выпуску и доставке газеты. Так, стоимость полугодовой подписки на почте в марте 2000 года составляла 44 рубля. Из них 24 рубля получает редакция, а 20 - почта. Стоимость полугодовой подписки у нас - около 38 рублей (с учетом скидок для пенсионеров и «верных» подписчиков). Полугодовая доставка одного экземпляра нашей Службой обходится нам, с учетом всех расходов, в 6 рублей. Таким образом, редакции собственно на издание газеты остается 32 рубля - на 8 рублей больше, чем при подписке на почте.

Еще один плюс нашей Службы - доставка газеты в ящики подписчикам к завтраку. Самое же раннее время доставки через почту - 11-12 часов дня, из-за чего, кстати, многие отказываются от традиционной подписки: дескать, лучше купить в киоске. Ранняя же подписка позволяет газете противостоять текучести своей аудитории, то есть увеличивает стабильность издания. И - частично решает проблему ломаных ящиков и воровства газет, что нередко также служит причиной отказа от подписки.

Сергей БАЧИНИН,
главный редактор газеты
«Вятский наблюдатель».
(8332) 63-37-22 (редакция)
(8332) 63-92-55 (Служба подписки и доставки)
vn@dgc.nnov.ru

218

Конкурсы - В каждом номере!

Чтобы интерес к газете не гас даже в периоды событийного штиля, с читателем надо постоянно играть. В газете «Костромские ведомости» уверены: играть лучше на деньги! Но мало придумать хорошую игру или викторину, надо еще найти для нее спонсора.

Вначале фирмы, как правило, неохотно идут на это. Но нам удалось их убедить, что спонсорство - это своеобразный вид рекламы. Сейчас все компании, которых мы хоть раз «соблазнили» поиграть вместе с нами, вошли во вкус и не только охотно откликаются на наши предложения, но и часто сами инициируют свое спонсорство в новых конкурсах. Тем более что призы и призовые суммы, как правило, вручают победителям сами спонсоры. И чаще всего в своих офисах. Это является дополнительной рекламой.

Одним из первых значительных конкурсов, который мы запустили в газете, стал... чемпионат читателей по футболу! Мы его проводим с 1997 года. Перед началом чемпионата России по футболу мы печатаем в газете специальный купон, где предлагаем каждому читателю составить свою команду (причем из каждой команды высшей лиги можно брать не более двух игроков). У нас существует своя система подсчета очков. После каждого тура обсчитываем на компьютере все присланные купоны. Ежемесячно публикуем список ста лучших читательских команд. После первого круга чемпионата вручаем тройке лидеров «предварительные» призы, а после окончания чемпионата - призовые суммы тем читателям, чьи команды набрали больше всего очков. Сейчас в этом конкурсе у нас участвует более двух тысяч человек.

Кроме того, стараемся не пропустить ни одного крупного спортивного соревнования. Для каждого из них придумываем свой конкурс. Обычно в них участвуют от 500 до 1500 читателей. Наш предыдущий конкурс, посвященный Олимпийским играм, по количеству участников был близок к чемпионату читателей по футболу. Суть его такова. Как только была опубликована официальная заявка российской



команды, мы попросили, чтобы каждый читатель составил свой вариант сборной. Для определения победителей конкурса использовалась система начисления очков, принятая на Олимпийских играх. Нечто похожее собираемся сделать и сейчас. Благодаря конкурсам нам удается, в частности, привлечь детскую и юношескую аудиторию: возраст некоторых финалистов - 10-16 лет.

И - о конкурсах, которые не требуют большого призового фонда. Во-первых, это фотоконкурсы типа «Пляжная красавица», «Мистер-99» и т.д. Очень охотно наши читатели откликаются, когда мы просим присылать на конкурс снимки их детей и четвероногих друзей.

Каждый год мы проводим два необычных конкурса: на самый крупный овощ (тыква, репа и т.д.) и на овощ необычной конфигурации. В прошлом году мы даже устроили выставку овощей-призеров. А в будущем планируем провести их аукцион-продажу.

Очень популярны у читателей телефонные экспресс-прогнозы. Мы просим в определенное время позвонить нам и сообщить: какая будет температура в такое-то время такого-то числа, с каким счетом закончится конкретный футбольный или хоккейный матч, сколько процентов голосов наберет победитель тех или иных выборов и т.д. А один раз в неделю, тоже в определенное время, мы предлагаем нашим читателям звонить в редакцию и сообщать новости. Три лучшие информации, полученные таким образом, мы печатаем под рубрикой «Народные новости», а их авторам выплачиваем денежные вознаграждения. Этот конкурс у нас не является массовым, но благодаря ему мы имеем постоянную группу из 20-25 читателей, которые подпитывают нас информацией.

Наконец, в каждом номере мы предлагаем читателям сложить рассказ из заголовков этой газеты и прислать его нам. А на следующий день обязательно печатаем творение победителя.

Евгений КАМЫНИН,
зам. главного редактора газеты
«Костромские ведомости».
(0942) 31-39-42
vesty@kosnet.ru

ХОРОШАЯ ИДЕЯ!

«Первая помощь» принесла 5000 долларов

В прошлом году выходящая в Морристауне (шт. Теннесси) газета «Ситизен Трибьюн» (тираж 21.000) ввела специальный раздел «Первая помощь». Как рассказал заведующий отделом рекламы Рис Секстон, 16-полосная вкладка задумана в помощь читателям, оказавшимся в чрезвычайной ситуации, советуя, какие действия следует предпринять до прихода врача или обращения в больницу. Это рекомендации о неотложных мерах в таких случаях, как удушье от кашля, переломы, порезы, сердечные приступы, укусы пчел и т.п.

Спецприложение «Первая помощь» предполагается публиковать раз в два года, поскольку приводимая в нем информация имеет долговременный характер и будет сохраняться читателями. А потенциал размещения рекламы в этом разделе воистину безграничен. Так, в последнем выпуске публикуется реклама трех больниц, нескольких аптек и отдельно практикующих врачей. Специальное приложение увеличило доходы газеты на 5000 долларов.

Бесплатная реклама повысила объем платной на 25 процентов

Канадская газета «Стайнбанк Кариллон» (тираж 12.000), выходящая в провинции Манитоба, нашла уникальный способ расширения объема платной рекламы накануне рождественских праздников. За каждое платное рекламное объявление газета публикует одно объявление безвозмездно.

Эта идея возникла, когда рекламодатели спросили у издателя газеты, почему им не предоставляются скидки, в то время как публикуемая реклама обычно информирует читателей о скидках и распродажах. В результате рекламодателям был предложен сертификат, дающий право на размещение бесплатного рекламного объявления в январе-феврале при условии покупки места для рекламы того же объема в рождественском номере.

Объем рекламы в праздничном выпуске возрос на 25 проц.

(По материалам Newspaper Association of America «Big Ideas»)

«Деловой Петербург»: зарплату определяем по правилу «пяти звезд»

За шесть лет существования за нами закрепилась репутация жесткой газеты - и по стилю управления, и по требованиям к журналистам. Во главу угла мы поставили новостийные жанры - то, в чем могли опередить других на рынке прессы. И решили: если журналист не может написать 1-2 заметки в день - это плохой журналист. Сейчас средний корреспондент сдает порядка 50-60 материалов в месяц. Причем материалом у нас считается и маленькая 10-строчная заметка. Но зато настоящая новость должна иметь, как это принято по западным меркам, не меньше трех источников.

Одна из главных проблем, с которой мы столкнулись в процессе становления издания, - отсутствие эффективной системы оплаты труда журналистов. С одной стороны, нам хотелось уйти от почасовой оплаты, от гонорара. Но не лучше для газеты и противоположный вариант, когда корреспондент задумчиво и неспешно создает шедевры в двести тысяч строк.

Мы выбрали третий вариант: разработали свою собственную систему - балльную. Для этого определили круг необходимых газете жанров, требования к ним и критерии, по которым оценивается каждый материал.

В основу системы положено правило «пяти звезд». Идеальный

Деловой Петербург

материал должен быть значим*, своевремен** и конфликтен***, в нем должен присутствовать человеческий фактор**** и удар*****, то есть воздействие на аудиторию. В зависимости от набранных баллов определяется оплата труда репортеров и корреспондентов «ДП» (см. таблицу). Оплата труда редакторов и обозревателей газеты зависит от выполнения ежегодных (разбитых по месяцам) плановых заданий, утвержденных главным редактором и изложенных в приложении к контракту.

Равиль ЗАГРЕТДИНОВ,
1-й зам. главного редактора
(812) 326-97-00
findp@delo.spb.ru

Виды публикаций и их оценка по шкале «ДП-RESULT»

Вид публикации	Определение	Основные критерии	Средний балл	Дополнительные баллы (*)	Максим. балл
Новость	Сообщение информационного характера объемом от 1500 до 3000 знаков, рассказывающее о состоявшемся событии	1 своевременность 2 значимость	2	эксклюзивность (+1) неожиданность (+1) конфликтность (+1) мастерство журналиста (+1)	6
Колонка	1 Короткая новость объемом до 1500 знаков 2 Материалы в рубрику «Кадры» объемом до 1500 знаков.	1 своевременность 2. значимость	1		2
Обзор	Развернутый материал объемом от 5000 знаков, посвященный анализу событий, описанию и обобщению выявленных тенденций, состоянию дел в той или иной отрасли (сегменте рынка). В обзоре присутствуют обширные справочный и комментарийные блоки, данные и оценки не менее 4-5 ньюсмейкеров	1 своевременность 2 значимость	6	1. вскрыта неочевидная (неожиданная) тенденция (+2) 2. дан обоснованный прогноз развития ситуации (+2) 3 журналистское мастерство (+2)	12
Тема дня	Выражает суждение, оценку, отношение газеты к тому или иному злободневному вопросу (проблеме)	1 своевременность 2. значимость	3	1. влияние, резонанс (+1) 2. журналистское мастерство (+1)	5
Комментарий	Материал, дающий объяснение, толкование журналистом или специалистом смысла и последствий того или иного события, явления, документа.	1. своевременность 2. значимость	2	1. влияние, резонанс (+1) 2. журналистское мастерство (+1)	4
Интервью	Оценивается по шкале комментариев				
Спецрепортаж	Оперативное сообщение о событии или явлении, участником которого является журналист. Объем - от 5000 знаков, иллюстрации.	1. своевременность 2. значимость	4	1. конфликтность (+2) 2. неожиданность (+2) 3 журналистское мастерство (+2)	10
Опрос «ДП»	Каждый ответ ньюсмейкера в «Вопросе недели» или аналогичных материалах		1	1 Неординарность ответа, смелость ньюсмейкера	2
Таблица	Оригинальная таблица, содержащая не менее 15 позиций в матрице, данные для которой собраны и обработаны журналистом		1	Таблица в блоке новостийного материала может добавить 1 балл	2

Как снизить потери от сезонного спада рекламы?

- Знаком ли Вам сезонный спад рекламы?
- Когда он происходит в Вашем регионе?
- Пытаетесь ли вы как-то сгладить его? Если да, то как?

Эти вопросы мы задали редакторам 34 газет Ростовской, Калининградской, Новосибирской, Нижегородской, Кировской, Ленинградской, Костромской, Свердловской областей, Приморья и Ямало-Ненецком автономного округа. Своё близкое знакомство с сезонным спадом рекламы подтвердили все! Размеры спада колеблются от 25 до 43 проц. Для большинства редакций (64 проц.) «несезон» начинается в июле и достигает своего пика к августу. В газете «Крестьянин» (Ростов-на-Дону) считают, что самое худшее время для рекламы - конец осени-зима: сельскохозяйский регион! Светлана Бобко, директор PR-агентства в Новосибирске, больше всего не любит январь-февраль: пока окончательно не будут утверждены рекламные бюджеты фирм и компаний, о

притоке рекламы газетам можно не мечтать. А начальник отдела маркетинга Олег Коломеец из издательства «Красный Север» (г. Салехард) отмечает спад рекламы уже весной.

При ответе на третий вопрос лишь в двух газетах нам сказали, что «несезон» - это как погодное явление: его проще переждать, чем с ним бороться. В основном редакции стараются как-то сгладить спад рекламы. Как? Привлекая тех рекламодателей, для которых «несезон» как раз и является периодом наибольшей активности. Если зимой - то банковские, ризлаторские и страховые компании. Если летом - турфирмы, строительные и ремонтные предприятия. Но на самом деле у редакций есть и немало других возможностей снизить потери от сезонного спада рекламы...

Привлечение рекламы малого бизнеса дало газете \$31.000

Выходящая в г. Нэш, шт. Нью-Гэмпшир газета «Телеграф» (тираж 28.838) почувствовала нужду в привлечении новых и оживлении дремлющих рекламодателей.

С этой задачей справилась программа привлечения рекламы малого бизнеса. Она идеально подошла для представителей малого и среднего бизнеса, которым не под силу было размещать в газете рекламу и брать на себя долговременные обязательства в этой области.

Были разработаны три вида договоров, предусматривающие размещение рекламы объемом 30 дюймов в течение 30 дней, 60 дюймов в течение 60 дней или 90 дюймов в течение 90 дней. Подписав любой из этих договоров рекламодатель автоматически получал скидку 38% от обычного тарифа.

За первые три месяца осуществления программы газета заключила 71 договор на размещение рекламы объемом ок. 3.000 дюймов и заработала 31.000 долларов. Впоследствии программа продолжала приносить газете доход - в среднем ежемесячно подписывалось 10 договоров на общую сумму 4.600 долларов.

(По материалам Newspaper Association of America «Big Ideas»)

Специальные тарифы

Во время пика рекламного сезона газеты могут предложить специальные тарифы тем рекламодателям, которые опубликуют свои объявления и в период спада рекламы. К примеру, рекламодателю, который покупает четверть страницы в феврале, можно предоставить возможность разместить рекламу в августе со скидкой. В течение всего года ваши рекламные агенты должны убеждать рекламодателей в преимуществах долговременного планирования и поддерживающей рекламы даже в периоды сезонного спада.

Специальные выпуски

Газеты заранее могут запланировать специальные выпуски, которые будут распространяться в местах отдыха - в дачных поселках, на пляжах. Рекламодатели должны быть весьма заинтересованы напомнить о себе потребителям в таких спецвыпусках. Однако их содержание и распространение нужно заранее и тщательно готовить, а рекламу в них собирать в течение всего периода подъема рекламы. Рекламные агенты должны доходчиво объяснять рекламодателям,

что этот спецвыпуск нацелен прежде всего на то, чтобы дойти до читателя на отдыхе. Рекламные объявления должны быть сконструированы вместе с купонами или статьями так, чтобы читатель вырезал эти объявления и использовал их, когда вернется в город. Да и само содержание должно быть таково, чтобы читатель захотел сохранить спецвыпуск и захватить его с собой, возвращаясь осенью в город.

Поблагодарим рекламодателей!

Свободное рекламное пространство в период сезонного спада рекламы может быть использовано для привлечения подписчиков. Менеджерам и бизнесменам, которые оформят подписку на год, можно предоставить возможность разместить бесплатную рекламу или рекламу со скидкой в одном из номеров газеты в период сезонного спада. Непроданное рекламное пространство газета может использовать, чтобы сказать слова благодарности в адрес своих постоянных рекламодателей за их поддержку.

Побеспокоимся об имидже

Еще один способ - это предложить местным учреждениям культуры

(театрам, концертным залам), благотворительным организациям и органам социальной поддержки населения поместить свою рекламу бесплатно или со значительными скидками. Хотя это и не принесет изданию дополнительный доход, но имидж газеты в обществе заметно поднимется.

Тщательно планируйте отпуск

Часто потери от сезонного спада рекламы серьезно усугубляются тем, что весь штат рекламного отдела одновременно уходит в отпуск. Если рекламу трудно найти, то это не повод прекратить усилия по ее поиску, а как раз наоборот. Вы должны быть уверены, что ваш рекламный отдел равномерно загружен в течение всего года. И пусть у ваших рекламных агентов будут весомые стимулы продавать побольше рекламы в период ее сезонного спада.

Роберт КОУЛСОН,
руководитель Службы развития
бизнеса НИП.
(812) 273-2851
(812) 272-4672 (факс)
rcoalsn@snpi.org.ru

Взгляд со стороны

Вы хотите знать, насколько привлекательно выглядит ваша газета с точки зрения рекламодателя? Наше рекламное агентство Young&Rubicam работает в основном с крупными западными и российскими клиентами. Мне как менеджеру ежедневно приходится делать десятки звонков в региональные издания, просматривать сотни прайс-листов. Иногда кажется, что они написаны на разных языках! В одном не найти тиража, в другом не указано, в какой валюте приведены цены, в третьем нет дня выхода издания, в четвертом не упоминаются сведения о налогах, в пятом... Чтобы уточнить данные о географии распространения, судорожно начинаешь звонить на Дальний Восток, но скоро понимаешь, что там ночь. Переносишь телефонный разговор на завтра и пытаешься дозвониться в другое издание, чтобы узнать, в каком виде рекламный текст должен быть представлен в редакцию. Но трубку поднимает человек, который «не в курсе». Пока он что-то выясняет, проходит полчаса...

К сожалению, нередко именно так происходит общение крупных рекламодателей и московских РА с местной прессой. И в этом одна из причин, почему самые «жирные» куски рекламного пирога остаются в столице.

Ольга ВДОВИНА,
менеджер Young&Rubicam.

А КАК У ВАС?

Вот так оформляют рекламные объявления в газете «NER+» из Уфы! А у вас есть образцы удачно оформленной рекламы?

ГДЕ РЫБА ?

60 видов - больше, чем в аквариуме



ВКУСНАЯ

ПОЛЕЗНАЯ

ПИТАТЕЛЬНАЯ

НЕДОРОГО

СО СКИДКОЙ ДЛЯ ОПТОВЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

В МАГАЗИНАХ ГРУППЫ КОМПАНИЙ

ЮНЕ

«ВЛАДИМИР», пр. Ленина, 32. «ЧЕРЕМУШКИ», ул. Дворянская, 18.

Уфа, ул. Заводская, 9. Т./Ф. 5-25-19. E-mail: admin@yune-sever.ru

Национальный
Институт Прессы

National
Press Institute

- Школа журналистики и медиа-менеджмента
- Служба развития бизнеса СМИ
- Центр Кибер-журналистики
- Пресс-центр
- Исследовательский центр
- Специальные программы

МОСКВА
119870 Москва,
Зубовский бульвар, 22/39,
3-й этаж.
Тел.: (095) 245-3008.
Факс: 245-3072.
npi@npi.ru

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
191025 Санкт-Петербург,
Невский проспект, 70,
Дом журналиста, к.41.
Тел./факс: (812) 272-4672.
npi@spb.org.ru

НОВОСИБИРСК
630092 Новосибирск,
пр-т Карла Маркса, 20,
НГТУ, 1-й корпус, к.301а
Тел./ факс: (3832) 46-38-95
npi@mail.nrcde.ru

НИЖНИЙ НОВГОРОД
603000 Нижний Новгород,

ул. Костина, 4, оф. 411.
Тел./факс: (8312) 31-73-05.
mter@osi.nnov.ru

ЕКАТЕРИНБУРГ
620219 Екатеринбург,
ул. Тургенева, 13, Дом печати.
Тел.: (3432) 58-96-63.
Факс: (3432) 56-91-18.
npi@mail.ur.ru

САМАРА
443001 Самара,
ул. Самарская, д.179.
Тел./факс: (8462) 70-43-36.
npi@transit.samara.ru

ВЛАДИВОСТОК
690600 Владивосток,
пр. Красного Знамени, 10.
3-й этаж, оф. 309.
Тел./факс: (4232) 25-04-71.
kalach@mail.pripost.ru

Координатор проекта
Алексей Шавлов
alex@npi.ru

Редактор выпуска
Марина Крючкова
nataly99@mtu-net.ru

Дизайн
Сергей Головкин
SergeyG@ekonomika.ru

Тел./факс. (095) 257-30-58
journalist@ekonomika.ru
(журнал «Журналист»)

Тел./факс (095) 245-30-08
bds@npi.ru

(Национальный
институт прессы)

119870, Москва,
Зубовский б-р, 22/39



Служба развития бизнеса СМИ

Россия 119889, Москва, ул. Пречистенка 10, к 19

Тел (7 095) 201 7649

Факс (7 095) 2017649

Директор Роберт Коулсон

Электронная почта: <rcoalson@snpi.org.ru>

Со-директор Мария Тихонова

Электронная почта: <maria@npi.ru>

Вторая ежегодная национальная конференция по газетному менеджменту

Москва, 11-14 ноября 1998 г.

Национальный институт прессы (НИП) проводит вторую ежегодную конференцию по газетному менеджменту для негосударственных региональных издателей, которая состоится в Москве с 11 по 14 ноября 1998 года. НИП считает, что в условиях экономического кризиса, затронувшего и печатную индустрию, проведение подобной конференции необходимо как никогда. Как и в прошлом году, на конференции соберутся издатели наиболее успешных российских негосударственных газет и обсудят практические возможности достижения финансового успеха в газетном бизнесе, несмотря на текущую экономическую ситуацию.

Конференция проводится благодаря финансовой и информационной поддержке Агентства международного развития США (USAID), Фридом Форум (Freedom Forum), Всемирной ассоциации газет (WAN), Ассоциации газет США (NAA), Международной Ассоциации газетного маркетинга (INMA).

На конференции выступит Ирина Хакамада, глава Государственного комитета по поддержке и развитию малого предпринимательства и расскажет о роли и значении местной прессы в создании экономики, базируемой на малом и среднем бизнесе.

Участники конференции будут приглашены на прием к послу США в России, Джеймсу Коллинсу. Посол выступит с речью об освещении коррупции в регионах и ответит на вопросы издателей.

11 ноября участники конференции проведут на выставке типографского оборудования ПолиграфИнтер-98, где они будут иметь возможность ознакомиться с экспозицией и встретиться с российскими и иностранными производителями и дистрибьютерами типографского оборудования.

Участники конференции смогут узнать как сохранить уровень продаж рекламы в период кризиса от представителей национальных рекламных агентств и зарубежных менеджеров.

Участники получат возможность обменяться идеями и опытом эффективного сокращения затрат в период кризиса.

На конференции выступит представитель Международной ассоциации газетного маркетинга с докладом об экономических маркетинговых и рекламных стратегиях, используемых в кризисные периоды.

Участники конференции встретятся с экспертами в области законодательства СМИ, обсудят существующие законы, касающиеся средств массовой информации, и предложения по улучшению законодательной среды для региональной негосударственной прессы.

Участникам предлагается целый день на обсуждение идей и возможных путей совместной работы и сотрудничества для защиты интересов негосударственных издателей и увеличения доходности региональных изданий. Специально будет предусмотрено время для обсуждения проблем, связанных с грядущими выборами.

Предварительный план конференции

(возможны некоторые изменения)

10 ноября 1998

Прибытие участников конференции в Москву

16:00 - 18:00 Семинар по дизайну: советы по изменению дизайна газеты с целью экономии бумаги, не принося в жертву читабельность.

Семинар будет проведен трижды. Количество участников одного семинара ограничено до 20 человек. Необходимо заранее сообщить о своем желании участвовать в одной сессии семинара при регистрации на конференцию.

11 ноября 1998

10:00 - 17:00 Посещение выставки типографского оборудования Полиграфинтер в Сокольниках

16:00 - 18:00 Семинар по дизайну: советы по изменению дизайна газеты с целью экономии бумаги, не принося в жертву читабельность.

Семинар будет проведен трижды. Количество участников

Одного семинара ограничено до 20 человек. Необходимо заранее сообщить о своем желании участвовать в одной сессии семинара при регистрации на конференцию.

19:00 – 21:00 Коктейль

12 ноября 1998

10:00 Официальное открытие конференции в Национальном институте прессы. Приветствие исполнительного директора института, Светозарова В.Б. и директора Службы развития бизнеса СМИ, Р. Коалсона

10:15 – 11:30 Выступление Ирины Хакамада, главы Государственного комитета по поддержке и развитию малого предпринимательства, "Негосударственные СМИ и малый бизнес"

11:30 – 12:00 Перерыв

12:00 – 14:30 Круглый стол. "Законодательство СМИ"
Выступающие: Иван Грачев, председатель подкомитета Гос. Думы по поддержке малого бизнеса; Виктор Монахов, член Судебной Палаты по информационным спорам при Совете президента РФ; представитель Комитета по информационной политике и связи Государственной Думы РФ.

Ведущий дискуссию: Андрей Рихтер, директор Центра права СМИ

14:30 – 15:30 Обед

15:30 – 17:30 Круглый стол. Сокращение затрат и сохранение качественного уровня издания в период кризиса

Ведущий дискуссию: представитель Всемирной ассоциации газет

18:30 – 20:30 Прием у посла США, Джеймса Коллинза, в Спассо хаус для издателей региональных газет

13 ноября, 1998

- 9:00 – 10:30** Изменения взглядов в России. Елена Спир, представитель крупнейшего международного рекламного агентства LB&M, представит результаты исследования изменений взглядов и восприятия действительности в пост-коммунистической России. Исследование сравнивает главные ценности россиян, их образ мышления, отношение к работе, семье, рекламе, их привычки с жителями центральной Европы. Участникам будут предложены рекламные стратегии, наиболее эффективно действующие в России.
- 10:30 – 11:00** Перерыв
- 11:00 – 14:00** Пути увеличения прибыли от рекламных продаж на местных рынках в условиях кризиса.
Лойд Доналдсон, директор РусМедиа Консалтинг, бывший издатель газеты St.Petersburg Times; представитель Российской ассоциации рекламных агентств
- Ведущий дискуссию: Энн Олсон, американский газетный менеджер, директор Фонда развития СМИ*
- 14:00 – 15:00** Обед
- 15:00 – 18:00** Маркетинг и рекламные кампании при низких затратах.
Участники – российские издатели
- Ведущий дискуссию: Майкл Фелпс, американский консультант по газетному менеджменту, представитель Международной Ассоциации газетного маркетинга*
- 18:30 – 20:30** Семинар по дизайну: советы по изменению дизайна газеты с целью экономии бумаги, не принося в жертву читабельность.
Семинар будет проведен трижды. Количество участников одного семинара ограничено до 20 человек. Необходимо заранее сообщить о своем желании участвовать в одной сессии семинаре при регистрации на конференцию.

14 ноября, 1998

9:00 – 12:00 Круглый стол. Общие проблемы, стоящие перед региональными издателями и возможности их преодоления совместными усилиями.

Участники: издатели российских газет

Ведущий дискуссию: Алексей Панкин, редактор журнала "Среда"

12:00 – 13:00 Перерыв

13:00 – 15:00 Создание базы данных региональной прессы для московских рекламодателей. Роберт Коалсон, директор Службы развития СМИ Национального института прессы, Михаил Терентьев, региональный координатор Службы развития СМИ Национального института прессы в Н.Новгороде.

15:00 – 16:00 Обед

16:00 – 18:00 Региональная пресса и грядущие парламентские и президентские выборы. Возможность создания стандартов освещения выборов.

Ведущий дискуссию: Алексей Панкин, редактор журнала "Среда"

Условия участия в конференции

Национальный институт прессы приглашает принять участие в конференции не более одного представителя регионального издания. Участие в конференции бесплатное. Максимальное количество участников – 60 человек. Дорога, проживание в гостинице и обед будут оплачены организаторами конференции.

Заявки принимаются до 2 ноября.

Желающие принять участие в конференции могут прислать заявку по факсу: (095) 202 2307, 201 7649

по электронной почте: maria@npi.ru; Ksenyak@hotmail.com

Контактный телефон: (095) 201 7649

Ксения Киселева

Мария Тихонова

ХОРОШО РАБОТАЮЩАЯ РЕКЛАМА ДАЁТ РАБОТУ МИЛЛИОНАМ ЛЮДЕЙ

Хорошая реклама не просто информирует – она помогает продавать товары. Реклама способствует увеличению продаж и развивает производство. Всякий раз, когда рекламное объявление приводит к покупке товара, позиции компании-производителя укрепляются, а её сотрудники уверены в том, что не потеряют работу.

В этом и есть значение рекламы.



Глобальное партнерство рекламодателей, агентств
и средств массовой информации

БЕЗ РЕКЛАМЫ ВАША ЕЖЕДНЕВНАЯ ГАЗЕТА СТОИЛА БЫ НАМНОГО ДОРОЖЕ

Задумывались ли Вы над тем, что доход от каждого рекламного объявления в газете, которую Вы читаете, помогает оплачивать страницы с новостями и проблемными статьями? Не будь рекламы, один номер газеты обошелся бы Вам в несколько раз дороже.

Это само по себе стало бы не самой приятной новостью.

В этом и есть значение рекламы.



Глобальное партнерство рекламодателей, агентств
и средств массовой информации

БЕЗ РЕКЛАМЫ ЦЕНА БАНКИ С МЁДОМ КУСАЛАСЬ БЫ, СЛОВНО ПЧЕЛА

Это – азбука экономики: чем большему количеству людей известно о существовании товара, тем лучше его покупают.

Чем больше товара продаётся – тем он дешевле.

Реклама - это механизм, информирующий о товарах миллионы людей. Реклама способствует увеличению объёма продаж и снижению цен. Что находится в банке – мёд или солёные огурцы – неважно; важно, что вместе с ними реклама держит под той же крышкой и цену.

В этом и есть значение рекламы.



Глобальное партнерство рекламодателей, агентств
и средств массовой информации