

Мария Козлова

Head of Content / Content Lead

Москва · +7 968 916-37-40 · masha.rsn@gmail.com · @anmarie сайт: anmarie.ru

О себе

Выстраиваю контент как систему: стратегия, процессы, стандарты, регулярный выпуск. Совмещаю редакторскую силу и управление через других — могу сама собрать сложный материал и одновременно вести команду. Работала с портфелем из 30 отраслевых B2B-каналов, запускала направления с нуля, выстраивала редакцию новостного эфира.

Три ключевых кейса

Портфолио построено вокруг трёх управленческих кейсов разного типа:

- **Кейс 1. ИД НОМ.** Устойчивая редакция для портфеля из 30 B2B-каналов. Операционно-системная задача: процессы, люди, стандарты.
- **Кейс 2. Ruposters.** Направление лонгридов и колонок с нуля. Продуктовая задача: от идеи к работающему направлению.
- **Кейс 3. Радио РБК.** Запуск новостного эфира с нуля. Управленческая задача в высокоскоростной среде.

КЕЙС 1

Устойчивая редакция для портфеля из 30 B2B-каналов

ИД НОМ «Новые отраслевые медиа» · 2021–2025 · Шеф-редактор / руководитель контентного направления

Контекст

Издательский дом «Новые отраслевые медиа» — портфель отраслевых Telegram-каналов в B2B-нишах: логистика, нефтегаз, фарма, EdTech, HR, IT, БПЛА, ЖКХ, FMCG, машиностроение, MedTech и другие. На момент прихода — 19 каналов и редакция с не выверенными, не регламентированными процессами. К моменту ухода — 30 каналов, редакция выпускает до 90 публикаций в день в едином стандарте.

Задача

Выстроить редакторскую систему, которая держит качество и темп 3 поста × N каналов в день, не зависит от человеческого фактора, не ломается на отпусках и форс-мажорах.

Что сделала

Процессы вычитки

Разделила поток на два контура: авторы, которых вычитываю до публикации, и авторы, которых проверяю постфактум. В перерывах — поиск тем и срочных новостей, которые авторы не успевают отловить (большинство совмещает с основной работой).

Редакционная политика

Запустила единый стандарт оформления постов на портфеле: правила пунктуации, цитат, подачи, структуры. Слог авторов остаётся индивидуальным — оформление унифицировано.

Визуальная айдентика каналов

Предложила и внедрила: для каждого канала — собственный эмодзи-пак в цвет и тематику. Эмодзи-лого канала + ссылка в подписи каждого поста. После внедрения — прирост подписчиков по портфелю.

Развитие авторов

Из 5–6 «стажёров» выросли самостоятельные авторы каналов. Работа с темами, смыслами, умением раскрыть тему для отраслевой аудитории — основной канал моего влияния на качество. За 4 года авторы менялись редко: фокус был на развитии существующих, а не замене.

Устойчивость к отпускам

Внедрила систему учёта отпусков с доплатой авторам-смежникам, которые подхватывают канал коллеги. На время замены — снижение лимита публикаций или ослабление тайминга. Когда подходящего смежника нет — пишу сама.

Координация с равными

После подключения второго шеф-редактора согласовали зоны ответственности: часть каналов курирует один, часть — другой, подхватываем друг друга при необходимости.

Результат

- Портфель вырос с 19 до 30 каналов; редакция выдерживает темп публикаций без провалов.
- Выстроены: редполитика, визуальная айдентика каналов, система замен, процессы вычитки.
- 5–6 авторов выращены из стажёров в самостоятельных авторов каналов.
- Рекордная рекламная выручка отраслевых медиа весной 2025.
- Главный результат — устойчивость системы к большому объёму контента. Редакция работает как процесс, а не как ручное управление.

Артефакт-иллюстрация

Пример внедрённой айдентики канала — эмодзи-пак в цвет и тему канала, лого-эмодзи и ссылка в подписи: t.me/edtexno/7176

Примечание: редполитика, темники и внутренние шаблоны — под NDA. Готова обсудить подход на встрече.

Направление лонгридов и колонок с нуля

Ruposters · 2017–2023 · Шеф-редактор интернет-портала

Контекст

Ruposters — новостной портал; исторический фокус — ежедневные новости по политике, экономике, социальной повестке. Совместно с руководством приняли решение расширять формат: ввести лонгриды и авторские колонки, чтобы углубить материал и нарастить ядро аудитории.

Задача

Запустить направление с нуля: найти авторов, наладить процесс выпуска, удержать редакционное качество в рамках бюджетных и тематических ограничений.

Что сделала

Подбор авторов

Поиск через знакомых и hh.ru, просмотр резюме, запрос референсов и тестовых статей. Критерии: умение формулировать мысль, не искажать факты, не публиковать непроверенное, адекватность, нормальная коммуникация и доступность. К пику работы — пул из 7–9 авторов; с каждым индивидуальные договорённости по объёму и оплате.

Темы и смыслы

Авторы предлагали темы — я согласовывала или дорабатывала. Часто сама замечала тему в новостном потоке и предлагала автору. Помогала «докрутить» смыслы в темах, которые приходили от авторов.

Процесс выпуска

Вся коммуникация — через корпоративный мессенджер. Параллельно ставила задачи дизайнерам на инфографику и иллюстрации, координировала вёрстку, отслеживала охваты после публикации.

Финансы и бюджет направления

Все договорённости по гонорарам, расчёты, объёмы — на мне.

Редакционный баланс

Главная сложность направления — удержать баланс между ограничениями по темам, давлением рекламодателей и заказчиков и интересом читателя. Это то, чем горжусь в этом проекте отдельно.

Результат

- Несколько лонгридов в неделю на постоянной основе сверх ежедневных новостей.
- Материалы, набиравшие десятки тысяч просмотров; цитируемость в федеральных СМИ.
- Рост ядра постоянной аудитории портала.

- Качественный сдвиг восприятия издания. Из обратной связи постоянного читателя уровня C-level: «Я вижу, как поменялся портал. Его стало интересно читать».

Примеры материалов

- [Соседи дерутся, крики о помощи: инструкция](#)
- [Несостоявшийся генсек](#)
- [Нестрашный август](#)
- [Заклятые партнёры](#)

КЕЙС 3

Запуск новостного эфира с нуля

Радио РБК · июнь 2025 — настоящее время · Шеф-редактор новостной бригады

Контекст

Новостной эфир на радио РБК запускался с нуля. Первые два месяца — выстраивание процессов и обучение бригады; старт вещания — сентябрь 2025. На входе — пунктирные наработки главного редактора, которые нужно было воплотить в людях и проверить, что они работают на практике.

Задача

Запустить эфир: выстроить процессы, обучить бригаду, обеспечить стабильный выпуск без пропусков и без затыкания дыр повторами.

Что сделала

Подготовка к запуску (июнь–август)

Подбор тем, вёрстка эфира с учётом повторяющихся слотов, наполнение, выстраивание процесса поиска спикеров под программы. Передача информации ведущим: подводки, срезы, синхроны. Распределение зон между редакторами, продюсерами, ведущими, звукорежиссёрами на текущем оборудовании и софте. Онбординг новых сотрудников — часто на мне.

Тренировочные эфиры

Последняя неделя перед запуском — эфиры «в стол», в том числе со спикерами. На них отлаживали слабые места процесса до выхода в реальный эфир.

После старта

Стабильный выпуск на бригаде около 7 человек (3 в выходные и праздники). Моя работа — сплотить команду, давать разрядку эмоциям, сглаживать углы, ставить задачи так, чтобы сетка эфира была наполнена смыслом, а не повторами.

Результат

- Эфир работает стабильно, без дыр и пробелов; бригада сработалась, без конфликтов.
- По обратной связи коллег и слушателей — утренняя смена сильнее вечерней по качеству наполнения эфира.

Кейс внутри кейса

Атака США на Венесуэлу и Иран пришлось на субботу — мою смену с урезанной до 3 человек бригадой. Предложила главреду перейти на моноэфир по теме. Втроём вытянули моноэфир, на который ссылались и который цитировали в федеральном поле. Иллюстрация того, как выстроенная команда и доверие внутри неё позволяют принимать нестандартные решения в моменте.

Как я работаю как руководитель

Несколько принципов, которые проходят через все три кейса.

- **Контент как система.** Стратегия, процессы, стандарты, регулярный выпуск — важнее разовых удач.
- **Играющий тренер.** Могу сама написать срочный материал и одновременно держать команду — не выбираю между этими режимами.
- **Развитие людей, а не замена людей.** За 4 года в ИД НОМ авторы менялись редко: основная работа — растить тех, кто уже есть.
- **Устойчивость важнее героизма.** Хорошая редакция — та, которая работает в отпуск, в форс-мажор и в выходной с урезанной бригадой.
- **Редакционный баланс.** Удерживать интерес читателя при ограничениях по темам, рекламе и заказчикам — постоянная работа, а не разовое решение.
- **AI в редакционной работе.** Использую ChatGPT, DeepSeek, Midjourney для ресёрча, смысловой сборки и генерации идей.

Дополнительные материалы

Образцы редактуры в СМИ — Ruposters

Вычитка, правки, заголовок, лид, заказ дудла у дизайнеров.

- [Соседи дерутся, крики о помощи: инструкция](#)
- [Несостоявшийся генсек](#)
- [Запретная Эстония](#)
- [Нестрашный август](#)
- [Заклятые партнёры](#)
- [Факты о советском образовании](#)
- [Дроны стали главным оружием войны](#)

Авторские посты в Telegram — каналы ИД НОМ

Написаны во время отпуска авторов или пока постоянного автора у каналов ещё не было. Демонстрируют умение быстро войти в тему и выдержать tone of voice разных отраслевых каналов.

EdTechno (EdTech):

- t.me/edtexno/3236
- t.me/edtexno/3227
- t.me/edtexno/3232

Управдом (ЖКХ):

- t.me/upravdom_channel/3616
- t.me/upravdom_channel/3633

HR НОМ (HR):

- t.me/hr_nom/931
- t.me/hr_nom/829
- t.me/hr_nom/168
- t.me/hr_nom/158
- t.me/hr_nom/251

Контакты для связи

Telegram: @anmarie · Email: masha.rsn@gmail.com · Телефон: +7 968 916-37-40 · Сайт: anmarie.ru