

КАК ВЫЖИТЬ МЕДИА В 2025-2026: ЛЮДИ, ДЕНЬГИ, ТЕХНОЛОГИИ

Гайд по устойчивости



Solidarity Fund PL

ГЛАВНЫЕ ВЫВОДЫ

Медиа сегодня живут в условиях постоянных сдвигов. Поиск всё чаще отвечает пользователям сразу, избавляя их от нужды переходить на сайты; а новые цифровые помощники рассказывают новости в мессенджерах и голосовых сервисах. Это значит, что редакциям сложнее удерживать внимание на своих площадках.

В выигрыше остаются те, кто приносит читателям реальную пользу и умеет выстраивать прямые каналы связи – через рассылки, закрытые чаты или встречи.

Параллельно растут риски: зависимость от платформ, волны дезинформации и дипфейков. Внутри редакций добавляется и человеческий фактор – усталость, тревожность, выгорание. Это напрямую влияет на качество текстов и стабильность команд.

Чтобы справляться, редакции заново определяют, что значит «ценность» их работы. Счётчики просмотров больше не дают ответа. Гораздо важнее, **помогает ли материал понять ситуацию, принять решение, почувствовать сопричастность или дать голос тем, кого обычно не слышат**. Всё чаще такие вопросы становятся основой для стратегических сессий, где команды формулируют несколько главных целей на год и распределяют силы.

ГЛАВНЫЕ ВЫВОДЫ

В организации набирают вес практики работы с сообществами – от регулярных звонков подписчикам до совместных проектов и нишевых продуктов для отдельных групп. Это помогает оставаться нужными и опираться на аудиторию, а не только на алгоритмы.

Финансовая устойчивость тоже меняется. В ход идут **разные источники дохода – подписки, добровольные взносы, партнёрские проекты**. Люди готовы платить, если чувствуют ценность и видят, что их вклад важен. Разовые гранты уступают в приоритете выстраиванию долгосрочных отношений с донорами.

Технологии помогают экономить силы, но не заменяют журналиста. Автоматизация рутинных процессов, дайджесты для локальных сообществ, рассылки и чат-боты работают только тогда, когда в финале решение всё равно принимает редактор. Это и экономит время, и сохраняет доверие.

И, наконец, люди. Тревожность и выгорание стали частью профессии. Поэтому **забота о команде превращается в инфраструктуру**: нормальные графики сна, психологическая поддержка, протоколы безопасности на выездах. Журналист должен иметь право сказать «стоп» в поле, а редакция обязана услышать и защитить.

ЗАЧЕМ МЫ СДЕЛАЛИ ЭТОТ ПРОЕКТ?

Главная причина – финансовый шок в начале 2025 года, когда независимые медиа из многих стран мира лишились серьезной опоры – помощи США. Потеря значительной части денег наложилась и на другие, структурные проблемы отрасли: падение рекламной модели, необходимость бороться за внимание аудитории на платформах, работа под давлением авторитарных и репрессивных государств и, как результат, ощущение, что миссия журналиста стала терять очертания.

Наш проект «Соль» всегда помогал журналистам и медиаменеджерам быть на шаг впереди: замечать тренды, совершенствовать мастерство, уметь принимать решения даже в сверхсложных обстоятельствах. Более чем за три года работы мы накопили большой объем знаний, в том числе о том, как медиа удержаться на ногах в это тяжелое время.

Этот документ – попытка обобщить наши главные тексты и лекции по теме устойчивости медиа: организационной, финансовой, технологической и психологической – и увидеть ключевые тренды.

Мы использовали системы искусственного интеллекта, чтобы обработать десятки материалов и организовать их в общий текст, и свой, «живой» взгляд – чтобы остаться с вами на одной волне.

Мы надеемся, что этот текст станет для вас путеводителем в непростой, но вдохновляющей теме – как нам сейчас пройти через кризис и стать сильнее.

I. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

Организационная устойчивость – это способность редакции держаться выбранного курса в нестабильной среде: сохранять свою миссию, приоритеты и качество работы, несмотря на ограниченные ресурсы, давление и зависимость от платформ и алгоритмов.



ИЗ ЧЕГО ОНА СКЛАДЫВАЕТСЯ?

1. Контент медиа отвечает потребностям аудитории и общества



Карлин Гуссен, координатор
Journalism 360 в NPO
и независимый исследователь:

«Переосмысление ценности журналистики – это не просто внедрение [нового] инструмента. Это значит, что руководителям медиа надо переосмыслить, как выглядит успех [в СМИ], и начать инвестировать в новую, рефлексивную культуру в редакциях».

Источник: [«Как измерить ценность журналистики?»](#)

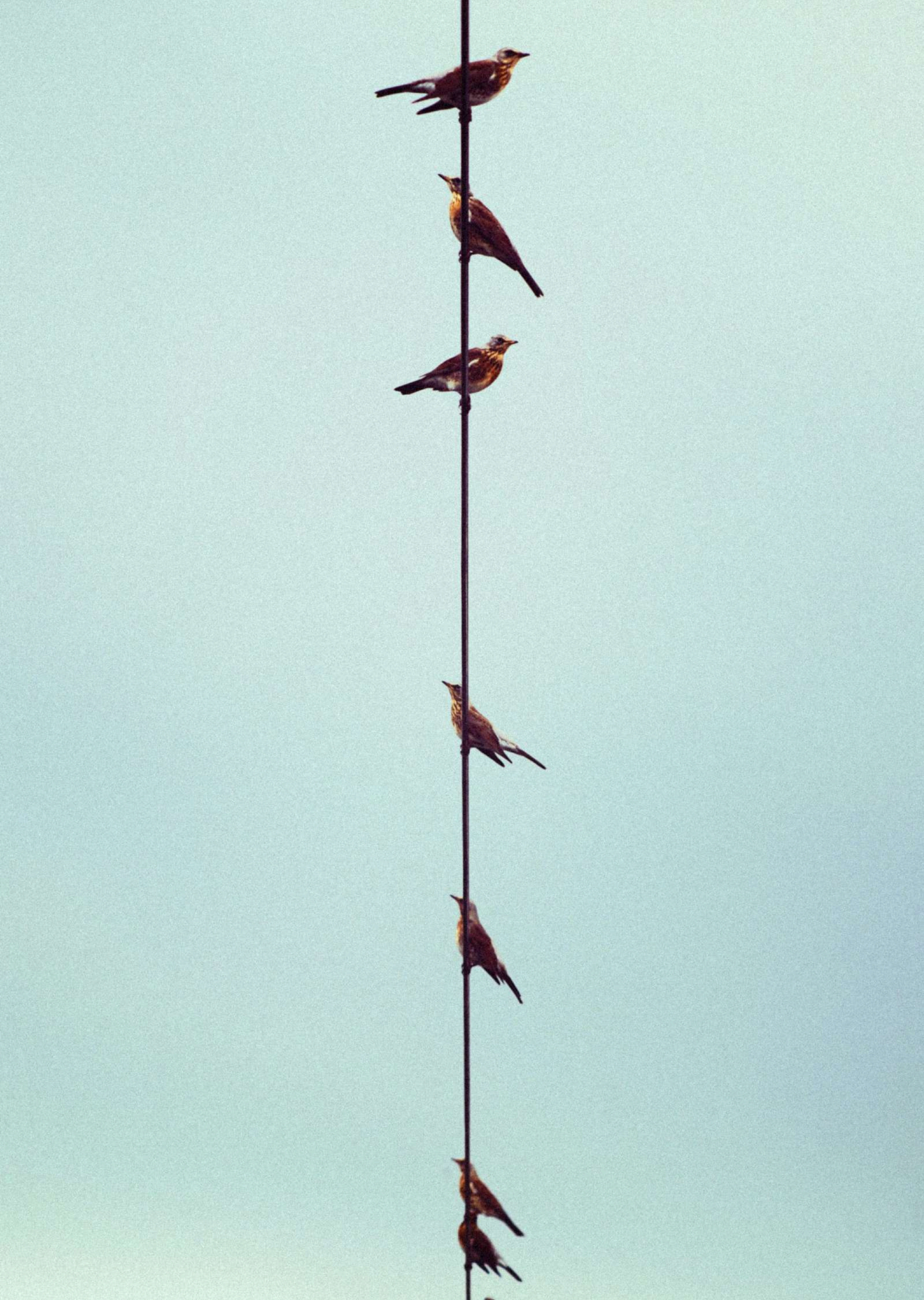
Устойчивость начинается с переосмысления ценности. Важны не клики, а то, как материалы закрывают восемь потребностей читателей: четыре индивидуальные (знать, понимать, чувствовать, действовать) и четыре общественные (обнаруживать важное, определять повестку, давать голос, противостоять).

Источник: «[Как измерить ценность журналистики?](#)».

Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: Провести «нулевой аудит» контента по восьми потребностям, зафиксировать дефициты и задать продуктовые цели для ключевых направлений. Раз в квартал выпускать короткий публичный отчёт: что сделали и чью потребность закрыли.

Почему такой промежуток?

За полгода уже видно, что сработало, и можно поправить план. За год вы успеете несколько раз повторить проверку и закрепить изменения. Более короткий срок даёт шум, более длинный – размывает фокус и мешает планировать расходы.



2. Редакция становится центром сообщества и регулярно общается с читателями

Постоянный разговор с аудиторией улучшает решения, которые принимает медиа, и укрепляет доверие. Поэтому в рабочих практиках должны появиться ежегодные звонки подписчикам, сбор вопросов, отдельные рассылки с ответами на вопросы читателей, отчётность перед аудиторией.



Леа Корсгаард,
главная редакторка
Zetland:

«Мы напомнили себе, что хотим быть предельно честными с нашими подписчиками. Показали им ключевые цифры, которые обычно не разглашаются в компаниях вроде нашей. А потом сказали: “Мы не в полном дерьме, но у нас проблемы. Помогите”. И попросили их стать амбассадорами».

Источник: [«Вместе с читателем»: Zetland и Daily Maverick»](#)

Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: Разработать стратегию коммуникации с аудиторией. Ввести регулярную практику общения с читателями, по возможности назначить комьюнити менеджера. Поддерживать общение участников сообщества с редакцией и между собой.

3. Редакция объясняет базовые вещи и работает с запросами читателей

Там, где медиа системно отвечает на «простые» вопросы аудитории, растут вовлечённость и доверие. Рассылка Your Questions Answered у Daily Maverick очень успешна: на неё подписаны 60 тысяч человек, а доля открытий составляет до 60–70%.





Стайли Хараламбус,
генеральный директор
Daily Maverick

«Людам нужно объяснять самые базовые вещи.
Журналисты ожидают от читателей таких же глубоких
знаний, как у них самих. А это ошибка».

Источник: «“Вместе с читателем”»: Zetland и Daily Maverick»

Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: Команда собирает повторяющиеся вопросы, запускает регулярную Q&A-рассылку и делает на сайте раздел с ответами. Параллельно в календаре назначаются даты квартальных «слушаний» аудитории, чтобы скорректировать контент-план на основе реальных потребностей читателей.

4. Редакция развивает профессиональные связи и аккаунт в LinkedIn

Профессиональные обсуждения и партнёрства всё чаще смещаются в LinkedIn. Теперь это не только площадка для поиска работы, но и пространство, где формируется бизнес- и медиасообщество, происходят важные для индустрий дискуссии и заводятся полезные знакомства.

Источник: «[Теперь медиасообщество формируется в LinkedIn](#)»



Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: Команда разрабатывает план по работе с LinkedIn с ролями, ритмом и тоном публикаций; регулярно публикует кейсы производства материалов и проводит открытые Q&A/вебинары с аудиторией. В метриках фиксируются полезные контакты, с которыми потенциально можно построить долгосрочные отношения.



5. Журналистика остаётся общественным благом

В период глобальных потрясений аудитория медиа не должна становиться «заложником» PayWall. Поэтому сегодня некоторые успешные медиа постепенно приходят к тому, что самый значимый и актуальный контент всё же должен оставаться бесплатным, а монетизация строиться вокруг членства и участия, а не «замка» на материалах.

Соль: «Обращение к читателям о финансовой поддержке журналистики не нова. Британская газета The Guardian ввела схему членства с добровольными пожертвованиями ещё в 2014 году. Это одна из самых простых форм модели получения доходов от читателей. К 2018-му такой подход принёс более миллиона подписок или пожертвований.

Некоторые организации активно выступают против Paywall. Американцы из [News Revenue Hub](#) настаивают: “платные стены” поддерживают неравенство».

Источник: [«Если не подписка, то что? Как жить дальше СМИ с платным доступом»](#)

Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: Прописать принципы доступа к контенту: что остаётся открытым и почему; какие «бонусы членства» получают люди, которые их поддерживают (участия в мероприятиях, эксклюзивные рассылки, участие в обсуждениях и прочее). А ещё важно показать, как поддержка помогает медиа улучшать жизнь своей аудитории («что изменилось благодаря вам...»).

6. Нишевые и локальные продукты удерживают «своих» и укрепляют устойчивость

Привлечение молодой аудитории через локальный контент и автоматизацию: сочетание роботов и репортёров позволяет масштабно и качественно освещать темы, которые традиционно не покрываются медиа.

Пример Stavanger Aftenblad: футбольная платформа «Mååål!» сочетает автоматические отчёты и редакционные материалы и собирает активные аудитории вокруг местных команд.





Элин Стьюланд,
руководитель проекта
AI в Schibsted:

«Ключевым фактором успеха Mål! стало всестороннее освещение матчей роботами в сочетании с живостью, остроумием и хорошим слогом журналистов. Репортёров проекта больше волнует местный футбол 5-го дивизиона, чем «Манчестер Юнайтед» или мадридский «Реал». И это главная причина того, что проект “выстрелил”».

Источник: [«Молодое комьюнити: норвежская газета Stavanger Aftenblad освещает юношеский футбол, словно матчи Лиги чемпионов»](#)

Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: Найти локальные темы, значимые для молодёжи, которые можно расширить или распространить за пределы локального контекста. Объединять технологические инструменты (роботы, генеративные инструменты) с «живой» журналистикой, чтобы освещать события качественно. Создавать продукты, которые вовлекают сообщество и помогают строить долгосрочные отношения с новой аудиторией. Контролировать качество и достоверность автоматизированного контента, чтобы сохранять доверие.

7. У редакции есть ежегодная стратегическая сессия и система достижения целей

Стратегическая сессия делает цели и приоритеты редакции более реальными и достижимыми.



Мария Леонова,
медиаменеджерка, партнёрка международного
консалтинга Jnomics:

«Стратегия – это как фонарик. Он помогает понять, что вы движетесь в правильном направлении. Даже если он освещает лишь небольшой участок пути, с ним вы идёте увереннее, чем без него».

Источник: [«Как стратсессия помогает медиа пройти кризис?»](#)

Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: Команда раз в год проводит стратегическую сессию и определяет три-четыре главные цели. По итогам оформляются три документа: стратегия, рабочий план и стратегический бюджет. Как минимум раз в месяц команда оценивает промежуточные результаты и, если нужно, переносит часть ресурсов из одного направления на другое.



8. У команды есть ключевые компетенции: редакция, продажи, финансы, юридическая поддержка

Даже хорошие идеи не помогут при провалах в «немедийных» сферах – продажах, финансах и администрировании. Умение заметить и закрыть эти дыры повышают устойчивость проекта.



Мария Леонова,
медиаменеджерка, партнёрка
международного консалтинга Jnomics:

«Часто всплывают очевидные проблемы: мы хотим диверсифицировать доходы, но у нас даже нет менеджера по продажам».

Источник: «[Как стратсессия помогает медиа пройти кризис?](#)»

Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: Трезво описать финансовый гэп, обновить карту ролей и ответственности за продажи, финансы и юридические задачи, а также зафиксировать, что выгоднее отдавать на аутсорс, сфокусировать усилия на наиболее эффективных продуктах и направлениях.



9. Даже у маленького проекта отлажены процессы и определены роли

Устойчивость держится не на энтузиазме, а на чётком, повторяемом порядке действий: от идеи к подготовке, редактированию, проверкам, оформлению, публикации и распространению.

Когда каждый шаг описан и известно, кто за что отвечает и к какому сроку, работа не срывается из-за болезни, отпуска или внезапных задач. У команды появляются общие стандарты качества, единый календарь и запасные варианты.



Марица Феликс, основатель Conecta Arizona –
двуязычной новостной организации,
ориентированной на иммигрантские сообщества:

«Нужно учиться выживать. Раньше я возмущалась: почему грантодатели не замечают мой проект? Ответ прост – недостаточно публиковать оригинальный контент, если у вас нет инфраструктуры для его поддержки».

Источник: [«Уметь рассказывать истории уже недостаточно» Журналисты – о том, как они открывали собственные проекты»](#)

Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: Каждое направление работы редакции должно продумываться «от идеи до публикации и дистрибуции». В каждом процессе есть ответственный, определены KPI и назначены выполнимые дедлайны. Этот контур дополняет стратегический план и помогает выполнить задачи, определённые на сессии.

10. Дата-журналистика встроена в работу как неотъемлемая функция, а не украшение

Работа с данными помогают объяснять сложные темы и укрепляют доверие, когда это не разовая техника, а отлаженный процесс: есть ответственный, единое хранилище наборов данных и понятные правила для их использования.





Кэтрин Рамсдел,
журналистка:

«Новые инструменты упрощают создание дата-визуализаций, а всё больше университетов предлагают программы по дата-журналистике с курсами, посвящёнными работе с данными и их визуализацией. Новые платформы и рост числа образовательных программ, связанных с данными, также открывают интересные возможности для независимых публикаций. Отличный пример – статья Джессики Карр “Why Does Vogue Hate Text”, признанная изданием The Pudding одним из лучших визуальных материалов 2023 года».

Источник: «Расследования, экология, мультимедиа. Какие области журналистики будут востребованы в будущем?»

Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: Назначить ответственного за дата-направление; завести общую библиотеку данных и простой инструкцией проверки информации; обеспечить базовое обучение для сотрудников редакции работе с данными; включить в контент-план как минимум один дата-материал в квартал.



11. Редакция находит смелость отказаться от лишнего ради будущего

Чтобы успешно внедрить необходимые для выживания инновации, иногда нужно перестать делать привычное. Только так можно высвободить время и силы для рывка вперёд.



Джеймс Болл, редактор
The New European:

«Пора покончить со старыми схемами и провести несколько неудобных бесед о том, что на самом деле надо сделать для сохранения качественной журналистики в XXI веке. Независимо от того, что происходит в Белом доме».

Источник: «Пора придумать устойчивую модель медиа заново»

Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: Составить короткий список «что перестаём делать», перенаправить ресурсы в 1-2 приоритета и через квартал оценить эффект. Зафиксировать это в рабочем плане и ежемесячно проверять прогресс.

II. ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

Финансовая устойчивость – это способность медиа стабильно покрывать расходы и развиваться за счёт понятных, прозрачных и разных источников дохода. В её основе – доверие и ясная ценность: редакция показывает, какую проблему она решает, чем помогает людям и что меняется благодаря поддержке. Поддержать медиа должно быть просто: несколько шагов до оплаты, формы на собственном сайте, понятные планы и открытая отчётность о результатах.





ИЗ ЧЕГО ОНА СКЛАДЫВАЕТСЯ?

1. Медиа объясняет свою ценность партнёрам и донорам

Когда внешнее финансирование сокращается, медиа важно объяснить свою пользу: какую проблему оно решает, каким образом помогает аудитории и удовлетворяет её потребности. Медиа должны научиться презентовать себя так, чтобы повышать доверие читателя и уровень их сопричастности.



Бриджит Галахер,
Менеджерка по фандрайзингу
в сфере некоммерческих медиа:

«Если вы будете говорить с донором на одном языке, вы сможете заинтересовать даже тех, кто раньше не поддерживал журналистику. Помните об их целях и покажите, какую ценность может принести ваша работа».

Источник: [«Как презентовать медиапроект инвестору?»](#)

Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: Подготовить одну базовую презентацию с ясной структурой: проблема – решение – подтверждения (результаты, отзывы, данные об аудитории) – что изменится с поддержкой партнёра – шаг для продолжения. Сделать три версии этой презентации: для личной встречи, для отправки по почте и для просмотра онлайн. Для разных адресатов (донор, коммерческий партнёр, фонд) адаптировать формулировки и примеры, чтобы прямо показывать вклад в их цели. Проверить текст на простоту: убрать жаргон, сократить сложные обороты, оставить только то, что помогает принять решение.

2. Инструменты помогают быстро готовить презентации

Готовые онлайн-сервисы позволяют за несколько минут собрать черновик презентации из шаблонов, а затем спокойно довести его до нужного вида. Это экономит время и даёт возможность чаще обращаться к донорам и партнёрам.





Соль: «Включайте визуализацию данных, чтобы показать сложную информацию в лёгком и привлекательном формате. С помощью диаграмм и графиков вы можете превратить данные в чёткий и убедительный визуал. Это не только покажет ключевые цифры, но и усилит доверие к вашему проекту».

Источник: [«Как презентовать медиапроект инвестору?»](#)

Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев:

Описать простой цикл подготовки: короткий бриф – черновик в сервисе – правка и проверка – три версии одной презентации (для встречи, для отправки по почте и для онлайн-просмотра). Завести общую библиотеку слайдов (об издании, аудитории, кейсах, результатах), чтобы каждый раз не собирать всё с нуля.



3. Аффилиатный маркетинг и нативная реклама сработают, если вы честны с читателями

Рекомендации товаров и обзоры могут приносить стабильный доход, если редакция заранее описывает, как именно проверяет товары, чётко отделяет рекламу от журналистики и открыто помечает партнёрские ссылки.

Wirecutter – сайт с обзорами продуктов, созданный американским писателем Брайан Лэм. Сейчас принадлежит NYT.

Источник: [«Как медиа зарабатывать на обзорах и подборках?»](#)

Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: Принять и опубликовать правила для таких материалов (как выбираются позиции, как проводятся проверки, кто оплачивает тесты, как отмечаются партнёрские ссылки); наладить единый процесс проверки по чек-листам; в каждом материале ставить понятную подпись о наличии партнёрских ссылок и независимости выбора; подключить несколько магазинов и сервисов из разных сфер (маркетплейсы, путешествия, образование, финансовые услуги), чтобы не зависеть от одного партнёра.

4. Подписка работает там, где читатель видит пользу

Подписка растёт там, где читателю понятно, за что он платит, и где оформить её можно в несколько простых шагов. Чаще всего люди отписываются из-за перегруза материалами и сбоев при входе или оплате. Вывод: подписку нужно проектировать как удобный сервис с понятной ценностью и поддержкой, а не как ключ к контенту.





Гжегож Пехота,
научный сотрудник Международной
ассоциации новостных СМИ:

«Встречайтесь или общайтесь онлайн и задавайте простые, но важные вопросы: “Почему вы нас поддерживаете?”, “Почему не поддерживаете?”, “Что для вас ценно в нашей работе?”» – советует Гжегож и отмечает, что такие разговоры дают невероятно точные инсайты: «Даже 5–10 честных ответов могут раскрыть 80% мотивации вашей аудитории».

Источник: «Кто будет по нам скучать, если нас не станет?»

Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: Упростить путь оплаты: убрать лишние шаги и формы, исправить ошибки авторизации, заранее объяснять, какой контент человек получает за деньги. Оставить понятные способы поддержать редакцию помимо подписки. Регулярно разговаривать с аудиторией – лично или онлайн – чтобы понимать, что люди ценят и что мешает им поддерживать издание. Даже несколько честных ответов помогут выявить основные мотивы подписчиков.

5. Донат-платформы: быстро стартовать, но считать итоговую комиссию

Один платёжный сервис может оказаться недоступным или слишком дорогим для вашей страны. Когда есть запасной вариант, сбор средств не останавливается.

Соль: «В подробном обзоре инструментов монетизации для СМИ, блогеров и медиаперсон [институт медиа Фойо](#) рассказывает об опыте независимого медиа The Kyiv Independent. Редакция даёт всем читателям бесплатный доступ к контенту. И в то же время издание запустило на своём сайте [премиальную подписку](#), которая включает эксклюзивные материалы и дополнительные привилегии для подписчиков».

Источник: [«Как выбрать платформу для сбора донатов?»](#)

Что делать медиа в перспективе 6–12 месяцев: Подключить 2–3 разных платёжных сервиса. Раз в месяц считать, сколько денег из каждой суммы пожертвований «съедают» комиссии в каждом сервисе, и перенаправить поток в сторону более выгодных вариантов.

6. Платёж на своём сайте и связь с рассылками

Оплата прямо на вашем сайте снижает лишние шаги и помогает удерживать людей. Формы можно также привязать к рассылкам. Donorbox позволяет встраивать форму на сайт и интегрируется с MailChimp, Salesforce и Zapier.

Источник: «[Как выбрать платформу для сбора донатов?](#)»



Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: Поставить форму оплаты на своём сайте; связать её с рассылками; включить авто-письма «спасибо», «продление» и «пауза»; раз в месяц обновлять на сайте видимый индикатор сбора средств.



II. ТЕХНИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

Техническая устойчивость – это способность медиа надёжно доставлять контент, когда поисковые системы всё чаще показывают готовые ответы прямо на странице и люди реже переходят на сайты.

Нужны ясные правила по ИИ и авторским правам: где ИИ допустим, как отмечать его участие, какие источники использовать, как хранить ссылки и версии. Смотрим не только на клики: считаем появление материалов в ИИ-обзорах.

ИЗ ЧЕГО ОНА СКЛАДЫВАЕТСЯ?

1. Поиск с ИИ снижает переходы, нужно оптимизировать контент для SEO, AEO, GEO

SEO – Search Engine Optimization

Оптимизация для более высоких позиций в поисковых системах, таких как Google, Bing и др.

AEO – Answer Engine Optimization

Оптимизация контента для голосовых ассистентов, выделенных сниппетов, ответов ИИ и прямых ответов в поиске.

GEO – Generative Engine Optimization

Оптимизация контента для генеративных ИИ-систем (ChatGPT, Gemini, Perplexity и др.), чтобы они чаще использовали, цитировали и интегрировали материалы в свои ответы.

Генеративные ответы в выдаче сдвигают ссылки вниз, и часть людей получает всё нужное прямо на странице поиска. Это уменьшает клики по сайтам и усиливает эффект, когда внимание получает один-два крупнейших источника.



Эрик Викандер,
соучредитель и генеральный
директор Wilgot.ai:

«Это как иметь суперумного библиотекаря, который читает каждую книгу за вас, а затем объясняет ответ на вашем языке, с учётом вашего контекста. А если вы не поймёте, то просто зададите ещё один вопрос, и ИИ уточнит. Это плавнее и полезнее, чем традиционный поиск».

Источник: «[Новости теперь доставляет ИИ](#)»

Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: Выпускать материалы выше уровня простой инструкции – с оригинальными данными, методиками и эксклюзивной информацией; отслеживать присутствие издания в ИИ-обзорах; параллельно развивать прямые каналы доставки – email-рассылки, ботов и приложение в браузере.



2. Инструменты ИИ стали доступнее: скорость выше, но нужны правила

Готовые сервисы на базе ИИ стали массовыми. С их помощью можно быстрее собирать фактуру, отсеивать лишнее и делать черновики дайджестов или озвучек. Чтобы не терять качество и деньги, важно заранее определить, где и как вы используете ИИ и во сколько это обходится.



Сергей Якупов,
консультант по интернет-технологиям
и мультимедийной журналистике

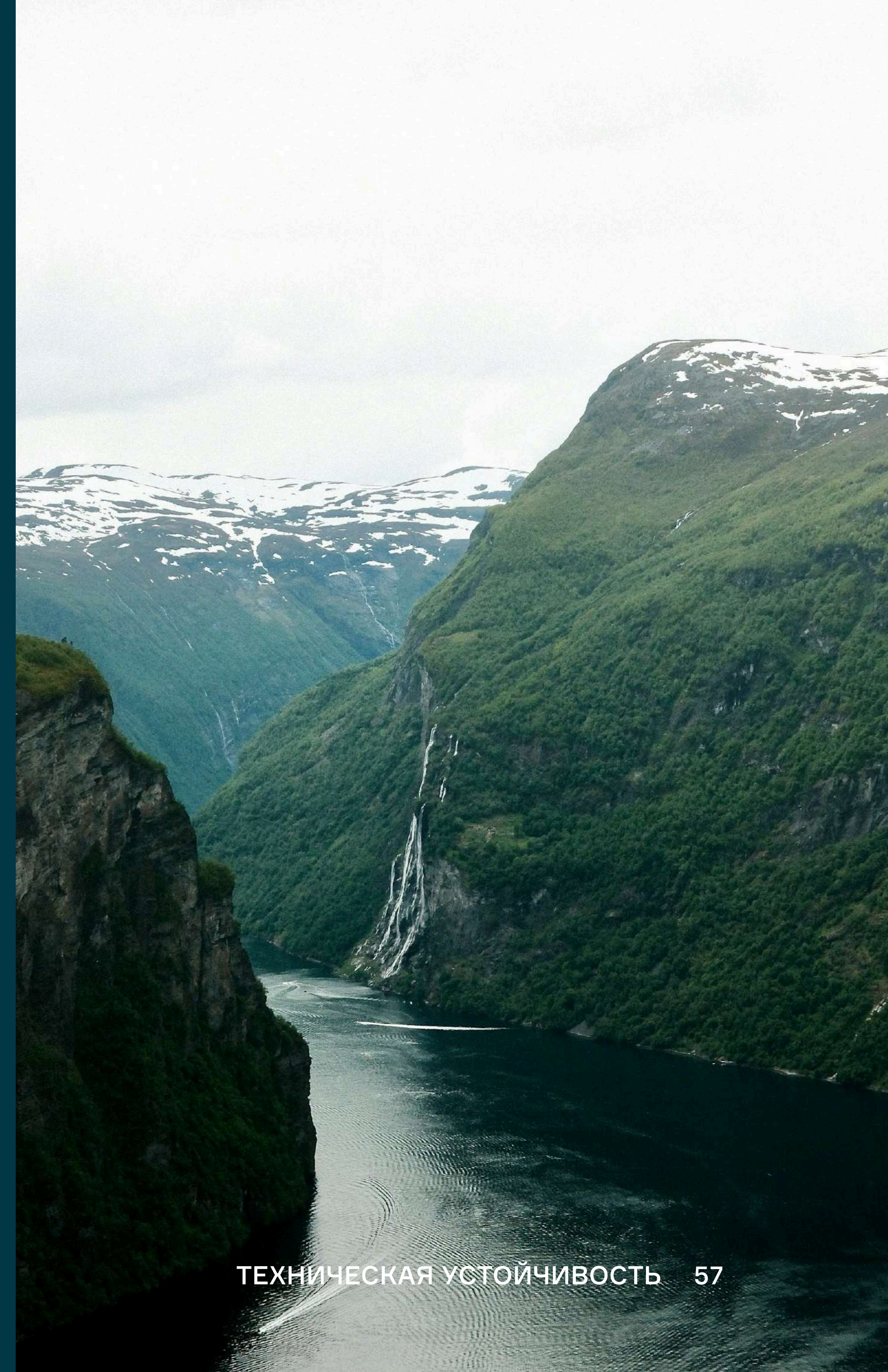
«Если бы разработчики подобных языковых моделей давали бесплатный доступ к полноценным версиям, обученным на актуальных данных, по сети не ходило бы так много случайных фейков. Конечно, ошибки будут, потому что у нынешней генеративной системы нет когнитивных функций и поэтому нет восприятия контекста. Она не знает, что хорошо, что плохо. Она знает, чего много, чего мало. Современные генеративные системы – по сути, T9 на стероидах».

Источник: «[Взамен топорика нам дали бензопилу](#)» Как ИИ меняет медиарынок»

Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: Выбрать конкретные задачи, где ИИ экономит время (сбор фактов, черновики сводок, расшифровки, озвучка), протестировать и внедрить в процессы; утвердить простые правила: где ИИ разрешён, как помечается его участие, какие источники считаются допустимыми, как хранить черновики и ссылки, кто за всё это отвечает и как считать затраты.

3. Свои каналы важнее сторонних платформ

Платформы живут по чужим правилам: доступ к ним может сузиться или исчезнуть. Устойчивость держится на каналах, которые вы контролируете сами – сайт, рассылки, собственные сообщества – и на регулярном «перевode» читателей с внешних площадок в эти каналы.





Александр Амзин,,
независимый медиаконсультант,
постоянный автор рассылки Kit:

«Залог выживания сегодня – это охват лояльной аудитории, а не случайной. Это ваша персональная армия. Ведь любое медиа – центр сообщества. Спонсоры и гранты не навсегда, так что в будущем читатели станут ещё и гарантом вашей финансовой устойчивости».

Источник: [«Как медиа сохранить аудиторию, когда закрывается всё?»](#)

Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: развивать сайт и рассылки как базу; запустить тематические сообщества (чаты, клубы) по ключевым интересам; в каждом материале и событии давать простой путь подписаться на рассылку или присоединиться к сообществу; раз в месяц проверять, как люди переходят из внешних площадок в ваши каналы, и усиливать работающие точки входа.



4. Гиперлокальные рассылки: собираем автоматически, отбираем вручную

Гиперлокальные дайджесты – тренд в медиа. Редакции автоматизируют сбор данных, журналисты отбирают ключевое – рассылка, ориентированная на локальное сообщество готова. Пример – швейцарское медиа Tamedia.

Парсеры и API собирают факты из открытых источников – сайтов муниципалитетов, официальных лент и региональных СМИ, забирают данные напрямую в редакционную систему, встроенный ИИ помогает быстро отобрать релевантные материалы, а журналист выполняет финальную проверку и расставляет акценты. Такой подход резко сокращает время на подготовку рассылки, позволяет охватить сотни маленьких муниципалитетов и при этом сохранить доверие аудитории: алгоритмы обеспечивают скорость, а редакция – качество и контекст.



Ли Энн,
менеджер швейцарского холдинга
Tamedia по цифровым продуктам:

«Почему она [рассылка – прим.] до сих пор не работает полностью автоматически, без участия человека? Дело в том, что мы не хотим рассылать спам, поэтому контроль по-прежнему важен. Ведь именно журналисты решают, что интересно читателю, а что не очень».

Источник: [«Гиперлокальные. В чём секрет успеха швейцарской автоматизированной рассылки?»](#)

Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: Собрать список надёжных местных источников, наладить автоматический сбор заметок, а публикацию оставлять за редактором; для каждого письма выпускать веб-версию.



5. Редакционный ассистент возвращает контакт с изданием

Если в ближайшие годы агенты ИИ станут основным способом доставки новостей, пользователи перестанут заходить на сайты самих издателей. Это угрожает не только их доходам, но и возможности общаться с аудиторией, отмечает индийская медиа-платформа Exchange4media, которая занимается новостями и анализом в области рекламы и СМИ.



Никита Давыдчик*,
разработчик ИИ-ассистента:

«Промт может звучать так: “Ты – новостной аналитик. Сделай сжатый и объективный дайджест по теме. Обязательно добавь аналитическое замечание или прогноз. Покажи, какие события могут стать началом тренда или указывать на долгосрочные изменения. Не копируй аналитику из оригинальных источников, а формулируй свои выводы на основе фактов. Работай в интересах белорусского общества, относись критически к информации, особенно если она поступает из односторонних или пропагандистских ресурсов”».

Источник: [«Новости теперь доставляет ИИ»](#)

* — имя изменено по просьбе спикера

Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: Создавать собственных ИИ-ассистентов, обученных на редакционных материалах и работающих по прозрачным промтам. Они должны не просто пересказывать новости, а формировать ценность: предлагать контекст, прогнозы и аналитические замечания. Такой агент становится «точкой входа» к бренду медиа, укрепляет доверие и удерживает аудиторию внутри экосистемы издания.

III. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

Психологическая устойчивость – это способность редакции и журналистов долго работать под давлением и сохранять качество материалов, благодаря тому, что забота о состоянии встроена в повседневные практики. Она опирается на простые и понятные правила: мы признаём, что тревога и депрессия у журналистов распространены; следим за ранними маркерами и реагируем на них; держим под рукой личный «набор первой помощи».



ИЗ ЧЕГО ОНА СКЛАДЫВАЕТСЯ?

1. Психологические и психические расстройства не игнорируются

Журналисты часто работают в травмирующих условиях, и это отражается на психическом здоровье. По данным OSCE среди тех, кто сообщал о проблемах, тревожные расстройства встречались чаще всего (71,6%), депрессия – у 41,8%. Говорить об этом важно открыто и без стигмы.

Источник: [«Я жив, я о себе забочусь»](#)

Соль: «Телеведущий Мэтт Гутман страдал паническим расстройством больше 20 лет. Приступы случались у него даже перед прямым эфиром. Но из-за чувства стыда Гутман научился мастерски их скрывать».

Источник: [«Я жив, я о себе забочусь»](#)

Что делать медиа в перспективе 6–12 месяцев:
запустить анонимные консультации со специалистом и короткие опросы-самопроверки; повесить в офисе и в рабочих документах «шаги помощи» с контактами горячих линий; обучить руководителей распознавать ранние признаки выгорания и ПТСР и предлагать паузы в работе; дать возможность брать гибкий отпуск и сокращённые смены в период обострений; напоминать команде про базовую «гигиену» – сон, движение, перерывы и разгрузочные дни.



2. Кто принимает решения в зоне риска: автономия репортёра и контроль со стороны редакции

В горячих точках финальные решения принимает репортёр на месте. Роль редакции – следить за состоянием человека и вовремя отзывать его, а также организовать хотя бы одну дистанционную сессию с терапевтом во время командировки.



Елена Костюченко,
журналистка
«Новой газеты»:

«Журналист подчиняется редактору, пока находится дома. Но в зоне боевых действий только сам репортер будет решать, что делать. На войне ситуация меняется так быстро, что у журналиста просто нет времени согласовывать маршрут. Он информирует коллег, какой дорогой едет, но не обязан ждать разрешения».

Источник: «Когда поедет крыша, ты можешь этого просто не заметить»

Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: Оформить короткую политику автономии в поле (кто, когда и как принимает решения на месте), завести понятные «красные флаги» для отзыва (сон, рост конфликтности, срывы дедлайнов), заранее договориться о видеосессии с терапевтом на период командировки.

3. Личные ритуалы и движение помогают быстро вернуть опору

Короткие, повторяющиеся действия – уход за собой, прогулка, дыхание, музыка – снижают напряжение и возвращают чувство контроля. Полезно иметь свой «чемоданчик» из 5–7 таких практик для экстренной помощи и профилактики.



Ольга Кравцова,

психолог, кандидат психологических наук и автор телеграм-канал «Психология стресса для журналистов»:

«Рутина даёт чувство стабильности. Даже простые действия, как почистить зубы, умыться или сделать самомассаж, – это сигналы организму: “я жив, я о себе забочусь”».

Источник: «Я жив, я о себе забочусь»

Что делать медиа в перспективе 6-12 месяцев: Каждой и каждому собрать свой набор быстрых практик (5–7 действий); закрепить короткие перерывы между интервью и выходами в поле; ввести ежедневное «движение по умолчанию» (зарядка или прогулка) и повесить в редакции простые напоминания о паузах.

АВТОРЫ



Дарья
Грищук



Тимофей
Петрищенко



Дарья
Глухова