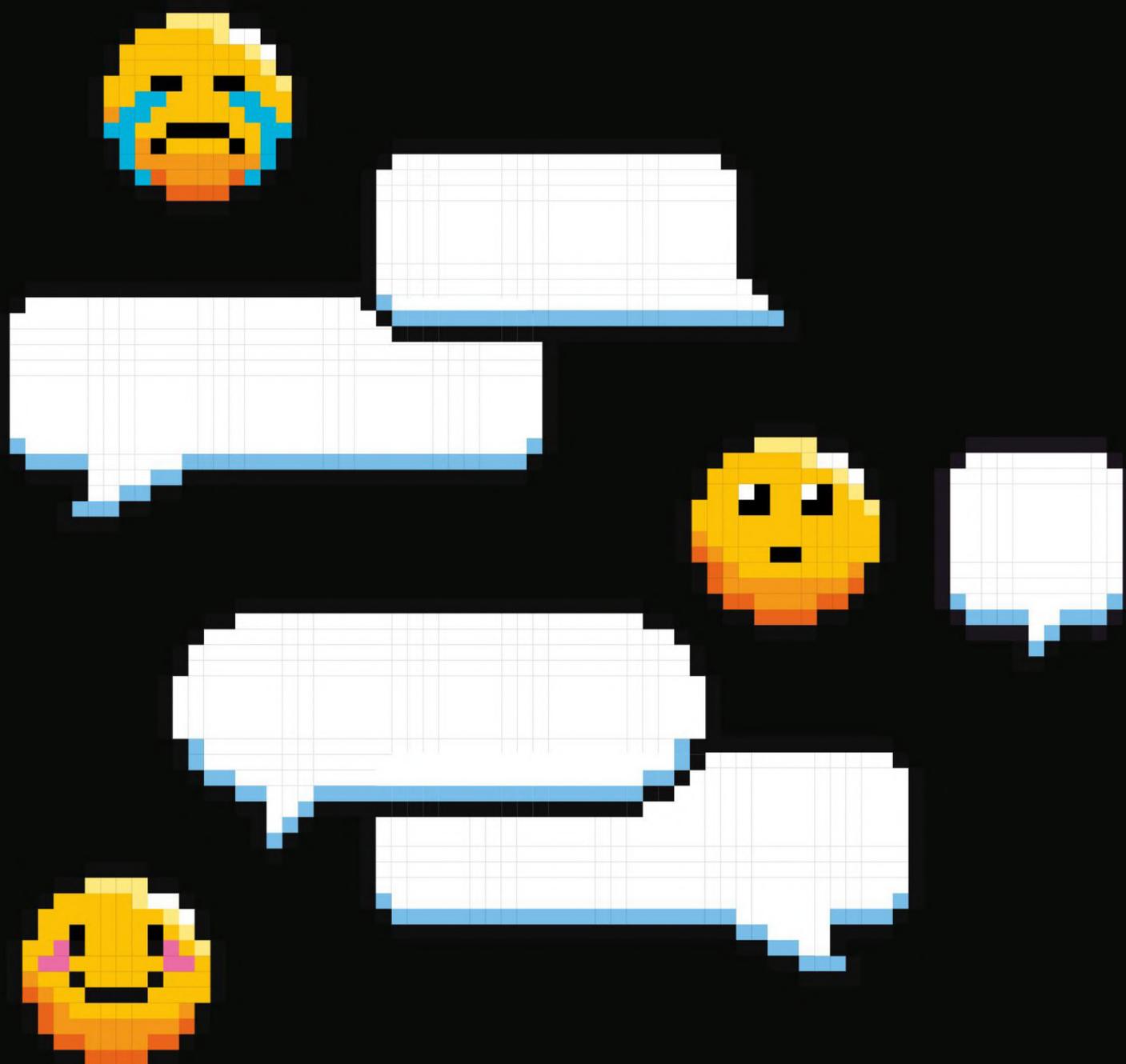


АРТЕЛЬ КОСТЁР

«ВМЕСТЕ МЕДИА — 2026»

НЕ ЖДЁМ, А ГОТОВИМСЯ

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ



М МОСКОВСКИЕ
НОВОСТИ



Содержание

03

- Сквозные линии: большие риски, большие возможности

05

- Прямая речь: сдержанный оптимизм и рабочий настрой

15

- Медиа-барометр: ожидания и тревоги гостей конференции

18

- Вместо заключения: мысли у костра

19

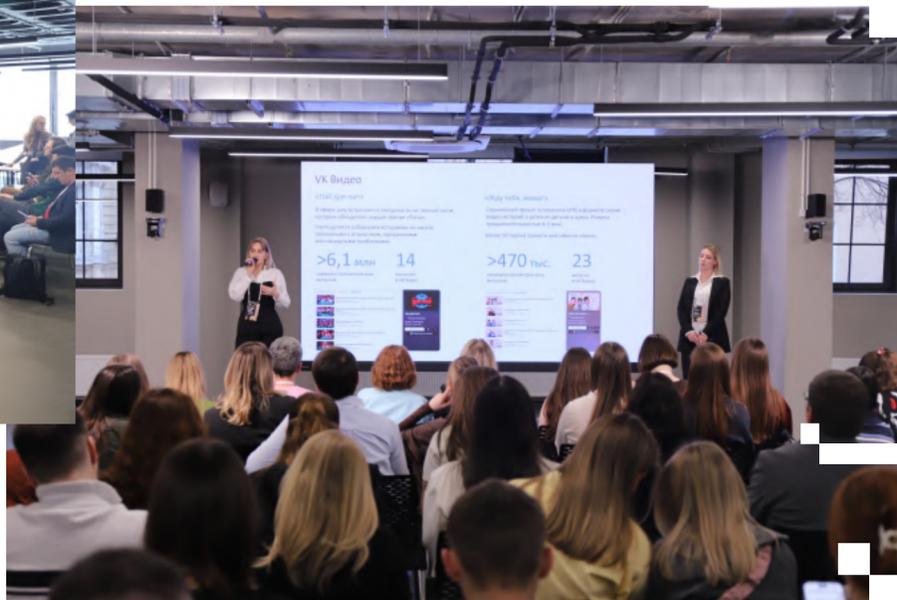
- Над отчетом работали

Сквозные линии: большие риски, большие возможности

Конференция «Вместе Медиа» собрала в Санкт-Петербурге представителей федеральных, региональных, корпоративных и даже студенческих медиа — это **более 300 участников и 75+ спикеров**, которые за три дня успели обсудить нынешнее состояние индустрии и сделать прогнозы на будущее. Говорили про деньги, искусственный интеллект, тренды в маркетинге, контент-стратегии, возможности соцсетей и запросы читателей, слушателей, зрителей. На последнем пункте подробно останавливался практически каждый спикер. Пока медиаландшафт стремительно трансформируется — печатные СМИ заходят на территорию видео, радио перетекает в онлайн, видео тестирует продвижение через интернет-издания, все используют ИИ — неизменным остается одно: **внимание к аудитории**.

Экзистенциальную проблему, стоящую перед классическими медиа, емко сформулировал доцент кафедры теории и экономики СМИ факультета журналистики МГУ Андрей Вырковский, сравнивший традиционные форматы СМИ с лошадью: лошадь была совершенно незаменима в свое время для кочевников и крестьян, но со временем была во многом вытеснена бензиновым двигателем. Если бензиновый двигатель запретят, все вернутся к лошади, но есть более серьезная проблема - многие люди в принципе отказались от функций, которыми лошадь обладала. В контексте медиа это означает появление прослойки аудитории, которая не придает значение **качеству и верификации информации** - главной силе традиционных СМИ.

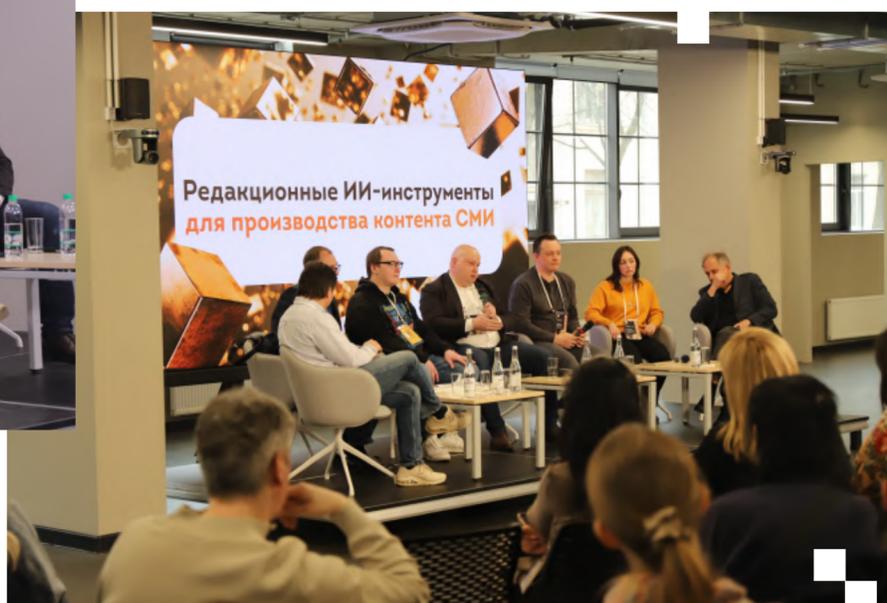
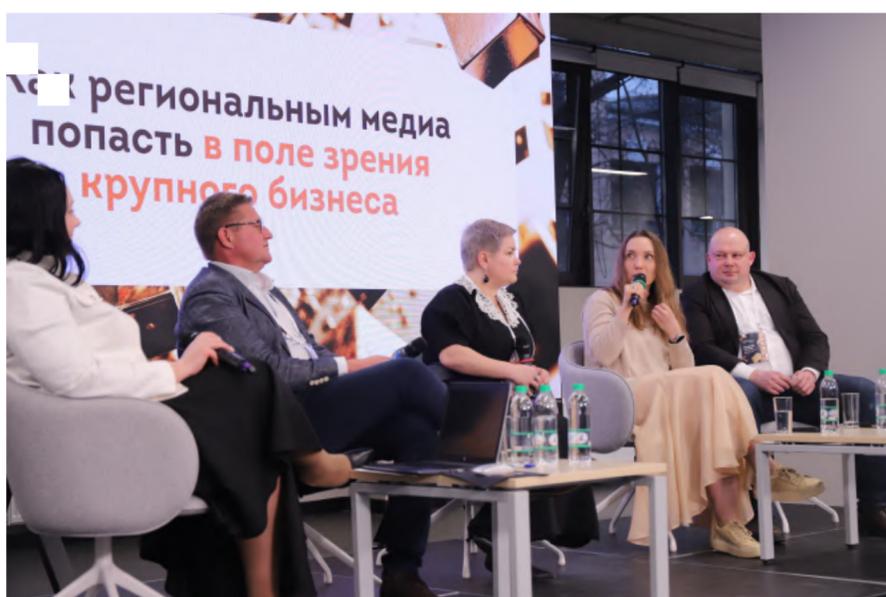
Единственно верный способ продвижения сегодня — попытаться понять, чего люди хотят от каждого конкретного медиа. Руководитель группы проекта «Новости» в «Дзене» Иван Макаров в качестве ответа на вопрос «какой контент нужен российскому потребителю» предложил **пирамиду запросов аудитории** — по аналогии с пирамидой Маслоу. Так, на первом уровне — классическая информационная повестка, которую, по мнению Ивана Макарова, закрывают две основные платформы: «Дзен» с алгоритмами отбора самого важного из всего массива сообщений СМИ, куда идут за новостями по принципу важности, и Telegram, работающий по принципу срочности. На втором уровне — эскапизм (развлекательный контент), на третьем — образование (возможность научиться чему-то новому), четвертый — самоактуализация (возможность понять, что сегодня нужно любить, уважать и ценить) и вдохновение (ощущение комьюнити, которое создают, например, vc.ru).



Каждое медиа выбирает свой путь. Но необходимо учитывать ключевой сдвиг: традиционные СМИ уже не контролируют дистрибуцию контента и зависят от цифровых платформ. Если раньше трафик обеспечивали поисковые системы и агрегаторы, заодно формируя аудиторию и выручку, то теперь модель меняется: платформы замыкают трафик внутри себя, а короткие обзоры от ИИ (как, например, AI Overview у Google) обрезают переходы на сайты — в них просто теряется необходимость, поскольку пользователь получает ответ прямо в выдаче. В этих условиях медиаменеджеры и главные редакторы российских СМИ все чаще говорят о том, что решающим фактором становится не скорость переписывания чужих новостей, а **способность системно производить эксклюзивы**. Такая стратегия не дает мгновенного эффекта, как в случае с кликбейтными заголовками или рекламным трафиком, зато формирует лояльную аудиторию, что особенно важно для бизнеса. Это делает медиа привлекательнее для рекламодателей и открывает дополнительные возможности для монетизации — аудитория готова платить за уникальный контент.

Еще один важный тренд на рынке — **медиа начинают заимствовать логику экосистем**: делают ставку на диверсификацию и работают сразу в нескольких направлениях (сайт, видео, радио, event-проекты, журнал и т.д.), а также стараются удерживать пользователей внутри созданной структуры — через подписную модель и связанные сервисы. Об этом на конференции говорил, в том числе, главный редактор «Московских новостей» Александр Берёзкин. Рассуждая о нынешнем кризисе в отрасли, он выделил три возможных направления развития для СМИ: подписная модель, создание экосистемы и разработка медиа для бизнеса, под заказ. *«Те, кто будет отрицать эти три пути, к концу года не выживут»*, — уверен Александр Берёзкин.

Дискутируя о будущем медиаиндустрии, участники и спикеры конференции «Вместе Медиа» не раз останавливались и на теме **развития искусственного интеллекта**. Нейросети уже глубоко встроены в повседневную работу редакций по всей России: преимущество ИИ-инструментов как раз в том, что они доступны всем — как федералам, так и регионалам. Их используют для генерации заголовков, корректуры текстов, создания и обработки изображений, расшифровки интервью и анализа больших массивов данных. Но границы применения технологии остаются достаточно четкими: ИИ не допускают к созданию сложного журналистского контента, принятию редакционных решений и проверке фактов. Представители российских СМИ сошлись на том, что нейросети закрепляют за собой одну важную роль — ускорение и удешевление процессов.



Прямая речь: сдержанный оптимизм и рабочий настрой

Во время конференции команда артели «Костёр» проинтервьюировала **18 ключевых спикеров**. Каждому из них задавали по три вопроса. Первый — оценить (по возможности цензурно) состояние медиаиндустрии на весну 2026-го. Третий — дать прогноз, что изменится за ближайший год. А второй отличался в зависимости от респондентов и был связан со сферой их профессиональных интересов и темой выступления на «Вместе Медиа».

Оценивая нынешнее состояние отрасли, многие говорили о **кризисе, неопределенности и экономической нестабильности**. Рынок находится на этапе трансформации — необходимо адаптироваться к блокировкам платформ и буму искусственного интеллекта, возникают вопросы о финансировании и изменении кадровой политики. Тем не менее представители медиаиндустрии настроены оптимистично: предпочитают не опускать руки и бросать проекты, а решать интересные задачи, которые стоят перед ними в это непростое время.

В прогнозах на 2026–2027 годы респонденты чаще всего затрагивали две темы — **каналы распространения и медиаэкономика**. Спикеры ожидают уменьшения денежных потоков в индустрии (рекламные контракты уже ставятся на паузу) и перераспределения внимания аудитории между площадками — многое в ближайшее время будет зависеть от доступности онлайн-платформ в России. Поэтому СМИ видят необходимость в «выращивании» лояльной аудитории, которая пойдет за качественным и интересным контентом на любую площадку.

■ **Ниже — главные цитаты из интервью: про смыслы, деньги, кризис и будущее медиа.**



Иван Макаров

руководитель группы проекта
«Новости» в «Дзене»

Про трансформацию медиаиндустрии

«Те классические вещи, которые были присущи интернету где-то с 2004-го по 2024–2025 годы, — они заканчиваются. ИИ, технологии, цифровая трансформация государства — мы находимся в эпохе тектонических сдвигов. И с одной стороны, это многих пугает, потому что надо делать что-то совершенно новое, чего ты не делал еще месяц назад. И ты лишаешься привычных паттернов поведения, инструментов. Но, с другой стороны, точно так же, это новое — интересно, ты изучаешь совершенно новые принципы работы».

Про запросы аудитории

«Если мы говорим именно о потребителе информации, он не меняется. Возможно, меняются каналы, где он потребляет информацию. Меняются способы доставки информации до этого потребителя. Но сам потребитель, он хочет точную и ясную информацию. Единственное, что можно сказать, — есть некая уберизация, тиктокизация, твиттеризация. Уменьшение форматов».

Александр Горшков

сооснователь и главный редактор
интернет-газеты «Фонтанка.ру»



Про влияние ИИ на медиа

«Нейросети отнимают поисковый трафик у интернет-медиа. Эту проблему мы попытались комплексно осмыслить и разработали стратегию по преодолению ситуации. Какие есть варианты? Делать тот контент, который не смогут скопировать нейросети. Этот контент, который будет жить неделями, месяцами, годами, приносить нам трафик, а трафик — это, соответственно, деньги. По этому пути мы сейчас и пошли».

Про последствия блокировки Telegram

«Если, с одним из известных мессенджеров случится именно то, что ему предрекают, то очевидно, что ряд крупных медиа, развившихся в этом мессенджере, переживут самые тяжелые времена. И не все из них доживут до конца года. И совершенно не факт, что в другом мессенджере их будет ждать долгая и счастливая жизнь. У нас же медиа делятся на тех, кто в рынке, и те, кто не в рынке. То есть тех, кто зарабатывает деньги самостоятельно, и тех, кто получает их каким-то другим способом. Для тех, кто в рынке, Telegram был одним из источников дохода. Выпадение этого дохода — существенный фактор дестабилизации. Но если у этих медиа серьезная база, прочный фундамент, я думаю, что у них дальше все будет нормально».



Инна Голубева

главный редактор
Радио РБК

Про рост интереса к радио

«Я вижу на сегодняшний день возможности и преимущества [работы с радио]. Mediascore не первый год фиксирует всплеск интереса к аудиоформатам и к радиоформату в целом. Но мы понимаем, что радио сегодня — это не только FM, это и диджитальное прослушивание, которого гораздо больше. То есть, это не только приемник, но и все-все, Радио РБК в том числе. Именно тренд на долгие форматы помог запуститься нам и помог собрать аудиторию».

Про рекламные возможности радио в 2026–2027 годах

«По разным причинам — и общее финансовое состояние, и последние отключения мобильного интернета — тормозятся все диджитальные площадки. С одной стороны, это ставит на стоп действующие рекламные контракты. Но это заставляет рекламодателей пересмотреть свою тактику и стратегию. Поэтому, возможно, радиостанции окажутся в выигрышной ситуации. В любом случае я предвижу не стагнацию, но замедление развития. Надеюсь, что мы выстоим».

Александр Потапов

издатель, главный редактор
журнала «Пост-»



Про сосуществование медиа и платформ

«Бренд-медиа со своими сайтами, с какими-то самостоятельными площадками по большому счету умерли, и умерли уже давно. Любое медиа — возьмем РБК, «Коммерсант», «Ведомости», Первый канал, программу Малахова — неважно. Если это медиа, мы их где смотрим? Где мы их потребляем? Мы их потребляем, не заходя по прямым ссылкам. Они все идут в платформы. Собственно, мы все живем на какой-то платформе. Чем больше этих платформ, тем легче нам жить. Если эти платформы позволят нам заработать, будет вообще лучше».

Про жизнеспособность подписной модели

«Это модель, которую начали всякие криптоинвесторы, коучи, учителя йоги — то, кто не относится к медийке. Вот они приучили аудиторию, что та информация, которую они через свои каналы продают, она стоит денег. И люди постепенно привыкают к тому, что за любую информацию — желательно, чтоб она была полезная, по их мнению, — можно платить. Но если мы говорим, что медиа развлекает (не учит, не популяризирует что-то, а развлекает) — почему за это нельзя платить? Тоже можно. Но и хочется надеяться, что как люди платят за подписку на сериалы, фильмы, они будут платить и за медиа. Мы, по крайней мере, начали эту историю. И если Telegram совсем не схлопнется, то мы попробуем ее продолжить».



Егор Горшков

исполнительный
директор N+1

Про состояние медиаиндустрии

«Индустрия в интересном состоянии. Я думаю, что тяжелые времена рожают много возможностей. То есть вместе с тем, что у нас появляются какие-то ограничения, какие-то сложности, какие-то проблемы бесконечные — без них никуда, так или иначе — появляются также какие-то дополнительные возможности, дополнительная мотивация придумывать что-то новое, развиваться, масштабироваться. Что в целом хоть как-то выравнивает всю историю».

Про стратегию выживания на рынке

«Надо начать с того, чтобы понять про самих себя: с чем мы лучше всего умеем работать и какие есть возможности у медиа, какая есть аудитория. Выработать какой-то ряд гипотез, как ваше конкретное медиа может помочь рынку, коммерческим клиентам, какие задачи решить. А дальше проверять эти гипотезы».

Оксана Запевалова

главный редактор «Лайфхакера»
и «Горящей избы»



Про обучение новых сотрудников

«Мне кажется, что медиа продолжают делать люди, которым это по-настоящему интересно. Мы сейчас сталкиваемся в редакции с вопросом подхода к обучению новых сотрудников и к внедрению стандартов. Где баланс между излишней стандартизацией и раскрытием креативного потенциала каждого, особенно молодого журналиста? Мне кажется, здесь задача редакции или руководителей редакции — задать какие-то общие рамки, в рамках которых взаимодействует медиа. А уже какие-то конкретные решения по достижению общих целей предлагать индивидуально сотруднику. С одной стороны, без правил и без направления никак нельзя. С другой стороны, при помощи обратной связи, зачастую поддерживающей, конечно, но и развивающей тоже, можно направить молодое дарование туда, куда вам нужно. Опытный менеджер здесь всегда почувствует, где он перегибает палку, а где можно немного отпустить и дать человеку пространство для творчества».

Про работу с аудиторией в условиях блокировок

«Думаю, что год продолжит быть непростым: он начался непросто, продолжит в том же духе. Возможно, у нас все будет еще сложнее с источниками дистрибуции. Мы видим, что прямо сейчас, продолжаются блокировки. И кажется, что послаблений здесь не предвидится. Но хорошая новость в том, что сейчас все думают о том, как адаптироваться под эти новые реалии рынка, и мы вместе что-нибудь придумаем. Кажется, все важнее становится не просто читатель, которого ты поймал где-то через рекомендательную систему или какую-нибудь охватную публикацию, но читатель, который искренне тебя любит, приходит к тебе напрямую. И вот, наверное, над развитием такого рода коммуникаций всем нам и нужно работать».



Ренат Закиев

заместитель главного редактора,
шеф-редактор «Российской газеты»

Про позиционирование медиа

«Сейчас, мне кажется, проблема как раз в том, что свое уникальное лицо имеют очень немногие. Это прямо боль именно сегодняшнего дня. То есть несколько лет назад в погоне за трафиком, за какими-то показателями мы потеряли способность говорить с читателем на языке, который ему интересен. Мы в основном думали категориями количественными, качественными, но не думали о том, что волнует конкретного человека. Поэтому сейчас действительно тот период, когда многие СМИ понимают: дело не в трафике, не в глубине, а в том, чтобы говорить с человеком на интересном и понятном ему языке, чтобы ему было интересно возвращаться к тебе изо дня в день».

Про стратегию выживания на рынке

«Мы в начале, когда только заговорили об искусственном интеллекте, тоже строили большие планы, продумывали, в каких процессах он может быть задействован. Но по факту мы не используем его ни при написании новостей, ни при создании картинок, ни при работе с аналитикой. Мы понимаем, что человек создает гораздо более интересные вещи — те вещи, которые не заставляют, а побуждают людей приходить к тебе снова и снова».

Александр Глуходедов

главный редактор сайта
«Вечерняя Москва»



Про состояние медиаиндустрии

«Пациент скорее жив, чем мертв. Я бы так сказал, пациент не знает, к какому из врачей ему идти, потому что все постоянно его шлют то туда, то сюда. То есть, если переводить на русский язык, то, СМИ сейчас мечутся с каналами распространения: раньше можно было одно, теперь это нельзя, здесь нет аудитории, здесь что-то еще. В этом смысле, конечно, растерянность. Но, в целом-то работа есть. Новости продолжают писаться, продолжают поступать, то есть вопрос только в распространении и где сейчас искать аудиторию».

Про кадровые изменения

«Если говорить о рабочих качествах, молодое поколение [журналистов] отличается ранимостью. Вспоминая, какими медиа были в 2000-е (а я это застал), — какие крики стояли в редакциях! И все это нормально воспринимали, всех как-то это мотивировало. Все обтекали и шли работать дальше. А сейчас меняются методики управления: приходится думать о комфорте сотрудников. Поэтому мы идем на гибридные графики, мы идем на переносы смен, потому что люди еще и учатся одновременно и так далее».



Кирилл Ляхманов

главный редактор
«Кому на Волге»

Про возможности региональных медиа

«[Дополнительная возможность — это], конечно, ИИ. Все зависит от конкретного медиа: могут ли они позволить себе сотрудников, которые могут пользоваться качественно ИИ и создавать качественный продукт. И это еще обычный человеческий фактор: в каждом регионе всегда есть какие-то звездочки, которые могут делать что-то крутое, что-то придумывать, расти. И вот эта движущая сила медиа в регионах — вот эти люди, которые не хотят стоять на месте».

Про плюсы и минусы работы с ИИ

«ИИ как инструмент — очень полезная штука. Да, он позволяет ускорять какие-то процессы. Вот та же самая расшифровка интервью, например, или рерайт текстов. А если брать, например, специфику моего издания «Кому на Волге» — региональный трэвел — то это вещи вообще несовместимые. Потому что практика показала: ИИ порет, так скажем, голимую чушь даже про очень известные объекты. Вряд ли когда-то он сможет представить именно человеческое восприятие объекта».

Екатерина Квашенкина

«Дзен»

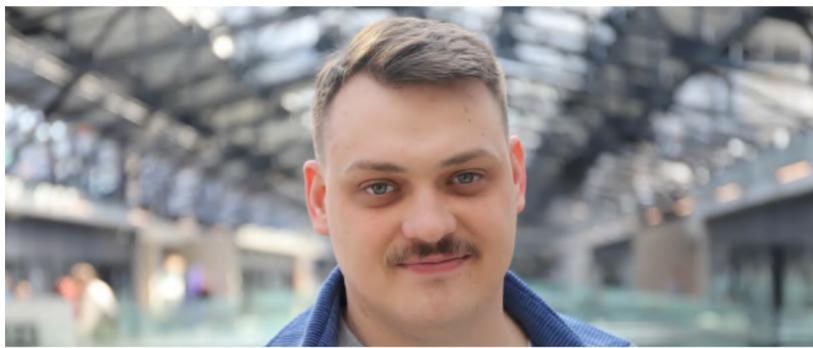


Про способы монетизации СМИ

«Когда мы говорим о монетизации СМИ, давайте помнить не только о том, что все хотят заработать денег, а о том, что аудитория должна платить за то, что для нее ценно. Мы привыкли к такой модели: аудитория расплачивается за потребление контента своим временем, которое медиа продают рекламодателям. Но эта модель потихонечку себя изживает, потому что та же самая аудитория уже с большим удовольствием платит блогерам за подписку на какие-то закрытые каналы. И почему бы этой аудитории не начать платить российским СМИ? Мы должны пристальнее смотреть именно на этот вариант. Если СМИ производят контент, за который люди не хотят платить, значит, это плохой контент. Не люди плохие, контент плохой».

Про понимание аудитории

«Я думаю, что 2027 год российские СМИ будут встречать с несколько обновленным пониманием того, что такое вообще аудитория. Нужно ли считать пустые просмотры заголовков на своем сайте или все-таки мы все научимся смотреть на совокупную аудиторию, считать аудиторию нашего контента, считать аудиторию нашего бренда, а не только тех, кто кликнул на желтые три слова где-то там. Наша аудитория может быть здесь, здесь и здесь, но это все равно наша единая целая аудитория. До сих пор не все это поняли».



Николай Афиногенов

руководитель направления
продвижения и аналитики VK

Про подходы к работе с ИИ

«Мой самый емкий и главный совет по искусственному интеллекту — это не делать то, что вы раньше делали без искусственного интеллекта. ИИ нужно интегрировать в какие-то новые форматы, которые идеально подходят к искусственному интеллекту. Там, где применение ИИ актуально, интересно, привлекает внимание и так далее. Пример — любой нейрослоп. Добавить туда полезную функцию: сделать не только вызывающий ИИ-контент, а добавить туда пользу. И это отлично работает».

Про выживание в эпоху трансформации

«Именно в этом году, я надеюсь, всем станет понятно, что без стратегии, без выверенных шагов и без превалирующего большинства экспериментов в создании контента просто невозможно выжить. И из линейного, по накатанной сделанного контента, который по одному шаблону может годами строиться, мы получим много новых интересных форматов, новых медиа, которые будут развиваться и расти как на дрожжах, по новым правилам игры».

Анастасия Радченкова

руководитель агентства «Береста»
и эксперт по SEO



Про факторы кризиса медиаиндустрии

«Мне в голову пришло слово, которое я услышала буквально недавно. Это слово «втриухах». Это текущее состояние индустрии, которую одновременно волнует экономический кризис, кризис с производством контента ввиду развития нейросетей, которые вызвали сверхконкуренцию, и третье — это различные геополитические решения, связанные, в том числе с блокировкой платформ, на которых уже сформирован рекламный рынок, за счет которого медиа финансово существуют. Получается, вот, втриухах».

Про деньги в медиа

«Деньги, на которые существуют медиа, сейчас направляются в другие ресурсы. То есть условно, к концу прошлого года у бигтеха стоял вопросы сокращения бюджетов, в том числе сокращения бюджетов на информационку, которая не приносит понятных бизнес-результатов. Мне кажется, это проявится еще больше. Мы ждем еще большего уменьшения денег в нашей индустрии».



Антон Ярош

директор медиакомпании
Teller

Про возврат к старым форматам

«Естественно, один из ключевых трендов — это то, что сейчас надо наращивать свои базы, опять запускать собственные сайты. Сейчас уже никто не скажет вам, зачем медиа нужен сайт, когда есть Telegram». Никто не скажет, что можно запустить какой-нибудь канал и сделать из него какое-нибудь микромедиа, и оно будет конкурентоспособно сайту. Самое время делать сайты, самое время делать печатку, и опять возвращаться к старым добрым форматам. Сейчас идет большой запрос на принт, печатных изданий издается очень много».

Про медиа и инфлюенсеров

«Инфлюенсеры начинают сейчас сбиваться в какие-то стаи и сами хотят сделать свои медиа. Они устали достаточно, исписались в рамках одной темы, которую сами могут поддерживать как личности. Им интересно делать какие-то коллабы. В принципе, здесь идет как по теории Большого взрыва: сначала свободные частицы вращаются, потом прибиваются друг к другу. Это называется коллаборации. Эти коллаборации перерастают в новые журналы, новые проекты. Мне кажется, в этом году мы увидим прямо несколько каких-то новых, хороших, заметных имен в онлайн-овых и офлайн-овых медиа».

Ника Стрижак

ведущая ток-шоу «Открытая студия», документалист, член Академии Российского телевидения



Про работу в сложные времена

«Нас, как всегда, трясет, но трясет нас всегда — это нормальное состояние для журналистов. С другой стороны, когда мы живем в сложные времена, как показывает практика, всегда интереснее работать, чем во времена очень спокойные. Особенно тем, кто занимается больше аналитикой, политикой. Конечно, мы живем в рамках, они стали намного жестче за последние годы. Но у нас такая работа, что не пропали смыслы, не пропали события. То есть не пропало то, о чем надо говорить и рассказывать».

Про медиа и технологии

«Сложно предугадать, как мы этот год проживем. Другое дело, что я прямо вижу — очень меняется технология. Не потому, что мы похороним телевидение и радио, а потому что появляются новые возможности для охвата большой аудитории. Это может быть сейчас даже полезнее, чем формулирование смыслов, которые, в общем, никуда не денутся».



Наталья Власова

*руководитель проекта ВМЕСТЕ
МЕДИА, генеральный директор АНО
«Новые русские медиа»*

Про трансформацию медиарынка

«Мы должны существовать в любых условиях. То есть стонать, говорить о том, что все стало сложно, все меняется — бессмысленно. Тогда надо просто уходить и заниматься другим. Мы здесь, потому что мы должны решать задачи и рассказывать людям и обществу о том, что происходит. Если мы будем говорить чисто про такую технологическую историю, это очень интересное время. Его надо анализировать, с ним надо справляться и надо задавать себе вопросы: «А какие мы нужны вот в этом новом времени?»

Про возвращение к смыслам

«Думаю, что мы все равно вернемся к смысловым историям. Мы начнем заново писать про очень понятные, осязаемые вещи. Потому что сейчас роботы для роботов пишут, читают тоже роботы. И вот эта пересборка такая начнется: что я [как человек] могу сказать. Самая интересная игра, когда ты живешь и работаешь с живым человеком. Поэтому, я думаю, все начнется с очень маленьких кирпичиков, когда будут собираться люди, которые умеют с нуля написать какой-то текст. Не рерайтить то, что написала нейросеть, а придумывать свое. Это будет азарт. Придет время азартных людей с точки зрения контента».

Камилла Нигматуллина

*профессор, журналист, заведующая
кафедры цифровых медиакоммуникаций
СПбГУ*

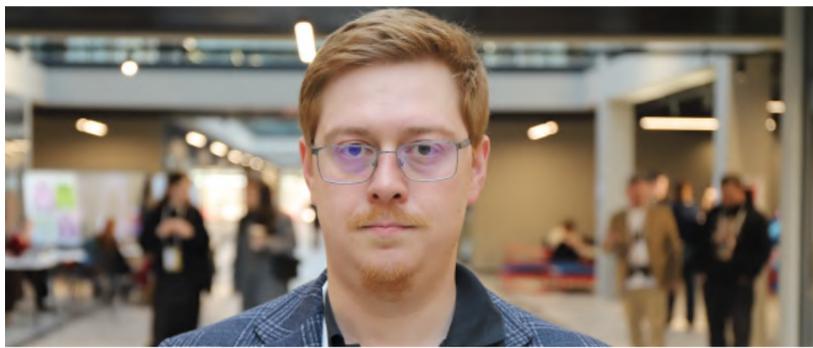


Про тренды на рынке региональных медиа

«Общий тренд — все обеспокоены трафиком. Если раньше трафик забирали отдельные площадки, то сегодня трафик может отнять искусственный интеллект. Я всем задаю этот вопрос: что у вас случилось, что произошло [на фоне ИИ]. Пока все говорят, что нормально все с трафиком. Что если ты делаешь хорошую журналистику, то искусственный интеллект тебя пока не сожрет. Посмотрим, как это будет дальше развиваться».

Про плюсы ИИ для региональных медиа

«Есть точка зрения в науке, что нейросети для региональной журналистики могут стать единственным шансом на выживание. В условиях нехватки ресурсов, где-то можно найти дополнительное время, где-то заменить людей, где-то сэкономить. Мы уже больше двух лет как раз собираем кейсы в регионах. Можем сказать, что люди активно занимаются внедрением ИИ в разных процессах. Это внедрение несистемное — нет какой-то единой стратегии с прописанными шагами, дорожной картой, инвестициями и так далее. Но тем не менее — кто-то внедрил в производство, кто-то анализирует аудиторию, кто-то внедрил в маркетинг и обрабатывает, например, звонки клиентов в рекламный отдел. То есть каждый решает для себя, в какой мере он допускает сегодня автоматизацию».



Сергей Вартапов

*профессор департамента медиа
Санкт-Петербургской школы
гуманитарных наук и искусств НИУ
ВШЭ — Санкт Петербург*

Про цифровизацию и платформизацию

«Сегодня точно можно говорить, что цифровая трансформация уже произошла, то есть мы в "цифру" окончательно перешли и живем в ней. И сейчас, я думаю, мы находимся на пути в сторону платформизации медиа. К описанию этого процесса ещё требуется подобрать академически адекватный термин, но, наверное, ключевым здесь так или иначе будет рост влияния платформ и экосистем, которые эти платформы в себя включают».

Про актуальные бизнес-модели

«На конференции мы обсуждали, что некоторые медиахолдинги вынуждены, чтобы выжить, применять элементы того, что можно назвать "экосистемной стратегией". При этом они могут открыто этого и не декларировать, что они полноценно строят экосистему, может быть, у них и нет такого пункта в стратегических документах, об этом знает наверняка только руководство такого холдинга. Но то, что они заимствуют какие-то элементы этой системной стратегии, это точно. Я не буду говорить, что они становятся похожими друг на друга, потому что каждое медиа уникально и обладает своим лицом. Но то, что их стратегии развития становятся более похожими, что они друг у друга заимствуют отдельные элементы этих стратегий — это мы уже можем наблюдать. Да и в целом бизнес-модели сближаются».

Глеб Черкасов

*руководитель
ЦМП ВШЭ*



Про потребности современной аудитории

«Нет такого сферического коня в вакууме, который мог бы сказать за всех. Речь идет о том, что кому-то нужна информация, кому-то нужно подтверждение собственных представлений о жизни, кому-то нужна возможность чувствовать себя уверенно, кому-то нужна какая-то еще штука, которую он не может сформулировать. Всем нужно разное. Информационных пузырей стало очень много — люди могут за одним следить, а за другим нет».

Про судьбу Рунета

«Многое будет зависеть от судьбы интернета в Российской Федерации, от судьбы его доступности и от возможности этим интернетом пользоваться. От этого многое будет зависеть, потому что контроль над платформами и контроль над распространением может дать слишком серьезные изменения. Но я думаю, что если идет, как идет, то игроков будет поменьше».

Медиа-барометр: ожидания и тревоги гостей конференции

Помимо серии интервью, мы предложили гостям конференции принять участие в формировании «Медиа-барометра» и пройти опрос о настроениях и ожиданиях представителей индустрии в контексте 2026 года.

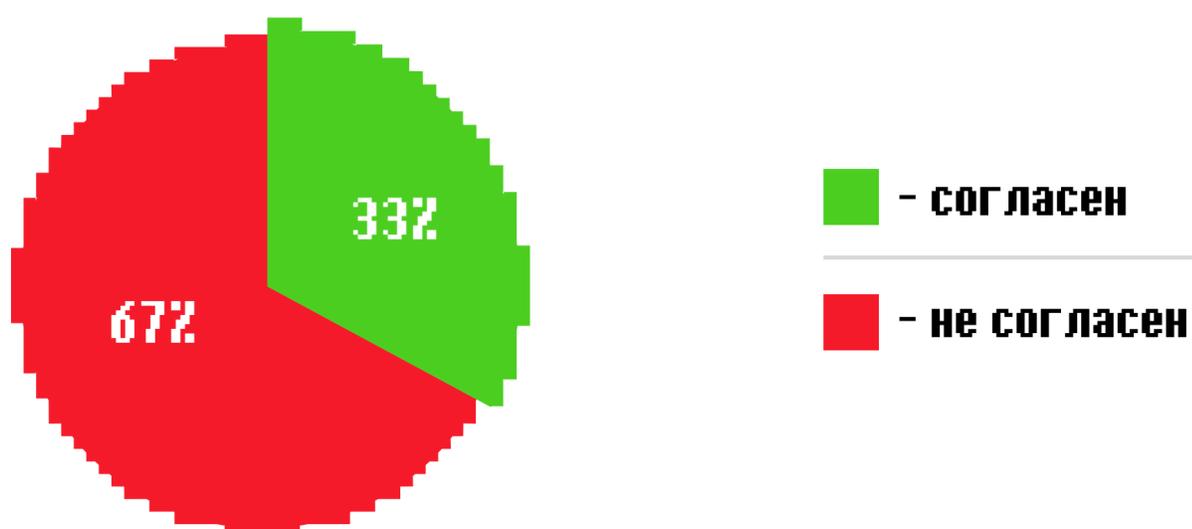
Главные проблемы, которые выделили респонденты, — это **дефицит смыслов** (29,4%) и **дефицит денег** (26,4%). Основным конкурентом классических медиа в борьбе за аудиторию опрошенные сочли **алгоритмы платформ**. Они сделали ставку на персонализацию и бесконечную ленту рекомендаций, в результате — фактически перехватили контроль над вниманием потребителей информации. Еще одной воронкой, перетягивающей внимание аудитории, назвали **короткие видео**.

Две трети респондентов не считают, что индустрия находится в здоровом состоянии. Зато **большая часть опрошенных позитивно относится к ИИ**: три четверти респондентов согласились с утверждением, что «Искусственный интеллект создаёт много новых возможностей для развития медиа», и лишь четверть считают ИИ угрозой. Меньше половины ожидают, что этот год окажется для индустрии лучше, чем 2025-ый, а чуть больше трети и вовсе считают, что медийщикам пора менять профессию.

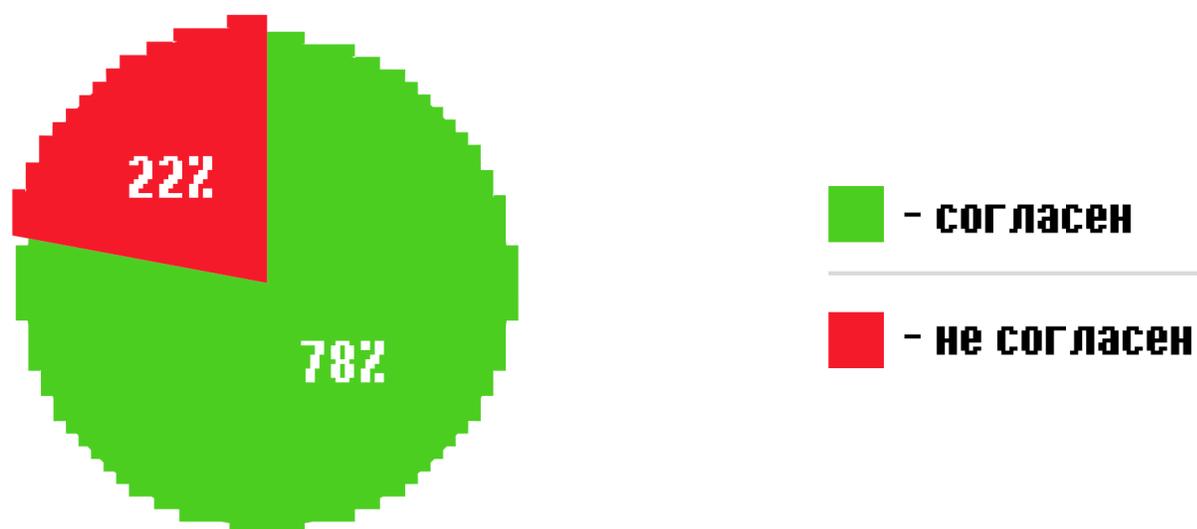
Самым переоцененным трендом на медиа-рынке респонденты назвали национальный мессенджер МАХ. На втором месте в рейтинге переоцененных трендов, несмотря на выраженный ранее оптимизм, оказались ИИ-инструменты.

В открытом вопросе, где респондентам было предложено обозначить положение дел в отрасли одним словом, несколько раз прозвучали слова «ожидание», «хаос», «застой» и «неопределенность». Среди других выражений: «агония», «загнанность», «цензура» и «суп с небольшим количеством мяса» (нарушает правило одного слова в вопросе, но подкупило составителей образностью). Ровно один респондент использовал слово «веселье».

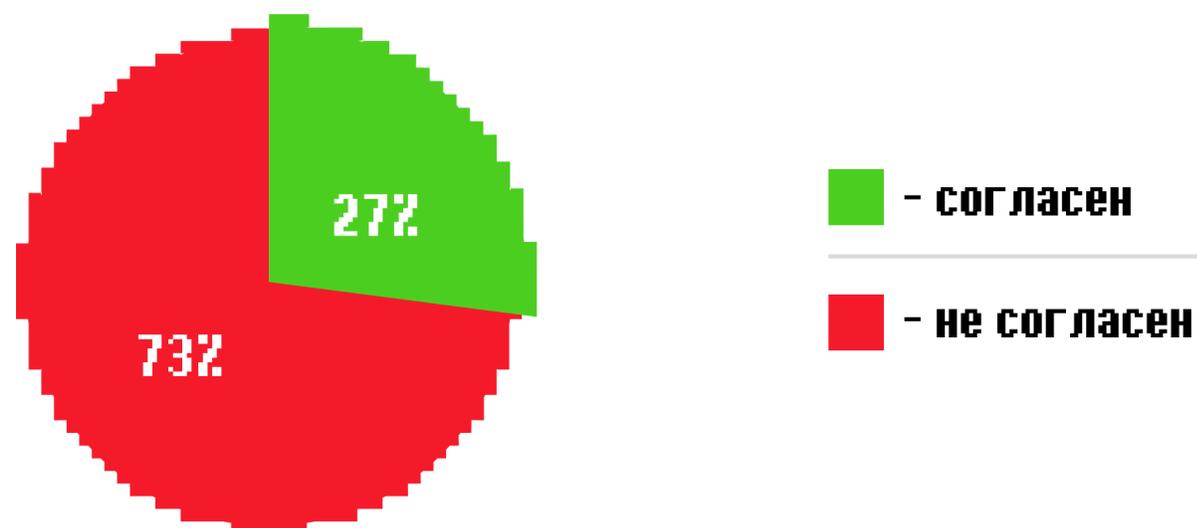
Российская медиаиндустрия сейчас находится в хорошем и здоровом состоянии



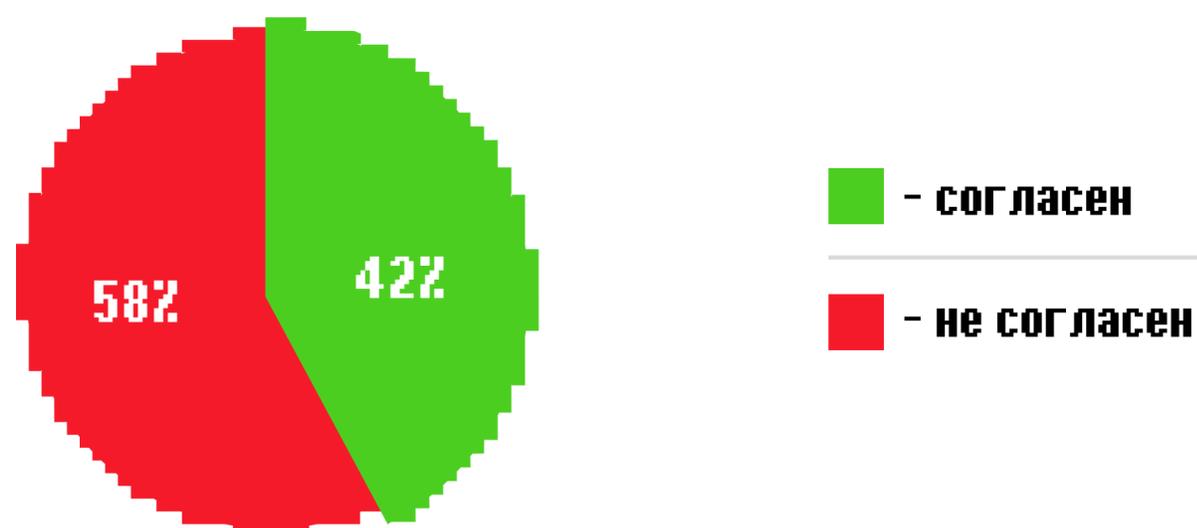
Искусственный интеллект создаёт много новых возможностей для развития медиа



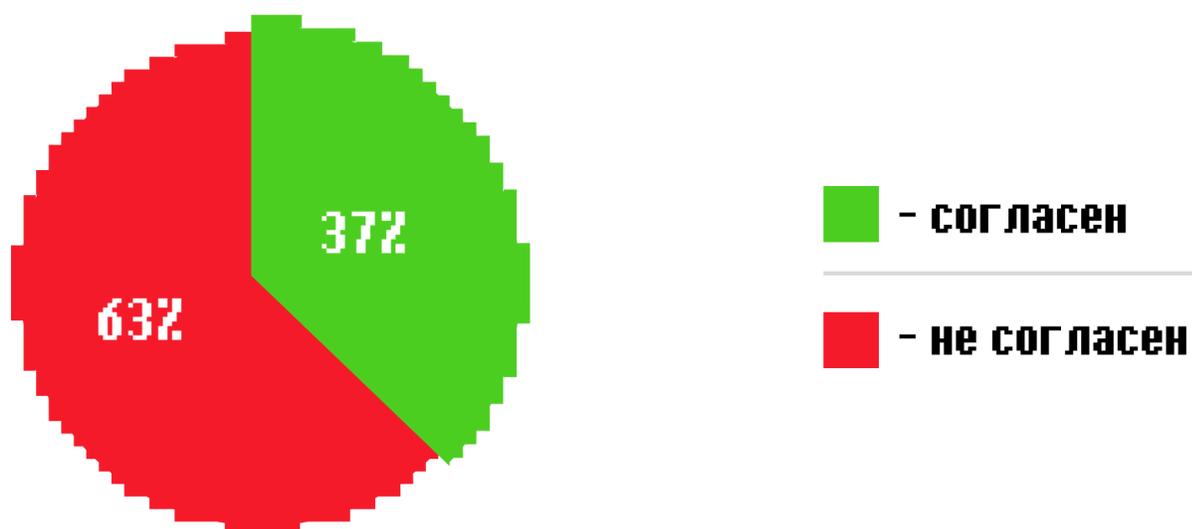
Искусственный интеллект создаёт для медиа скорее угрозу, чем возможности



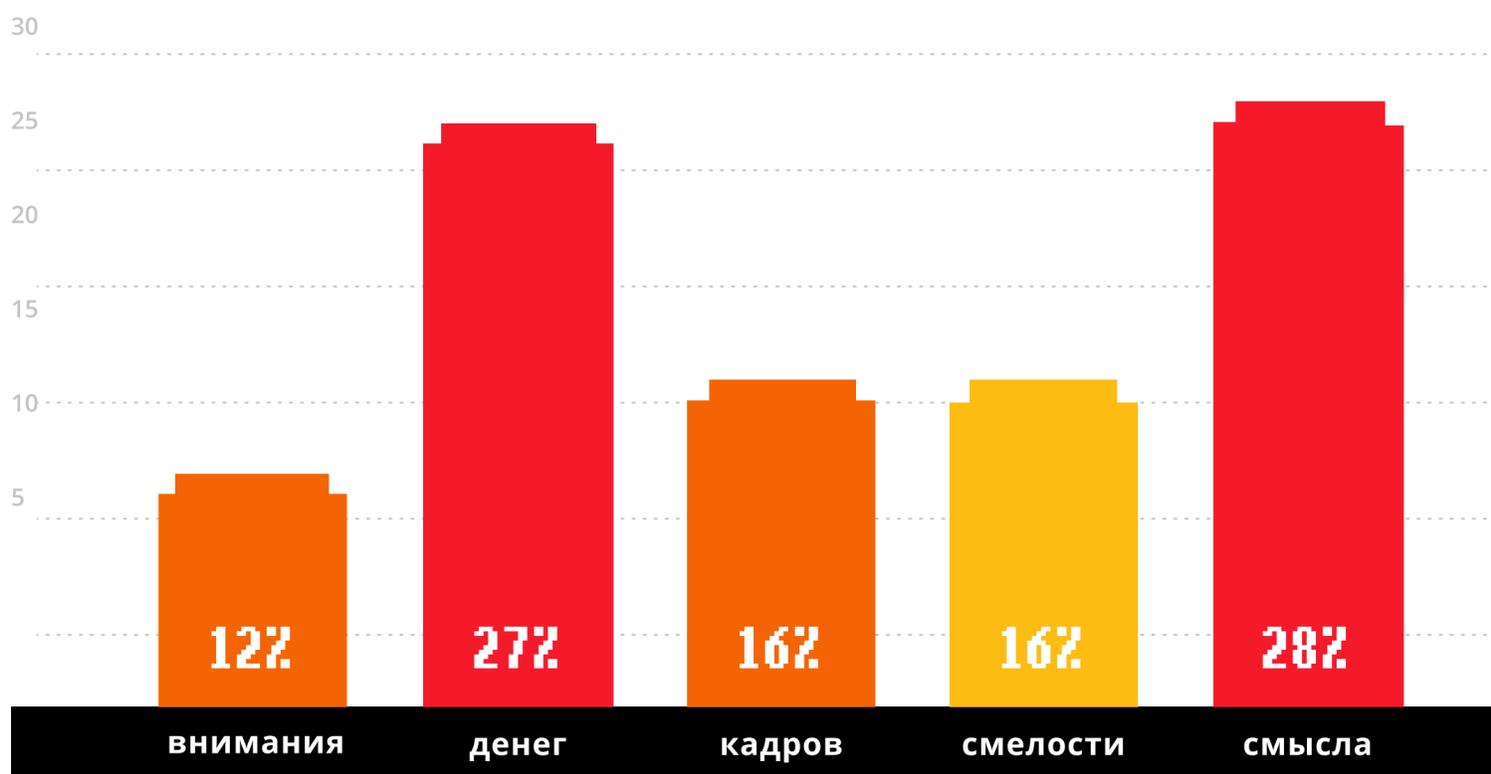
2026 год окажется для медиаиндустрии лучше, чем 2025-й



Сейчас самое время медийщикам менять профессию



Главная проблема медиа в 2026 году-это дефицит...



Вместо заключения: мысли у костра

По дороге из Санкт-Петербурга в Москву сооснователи артели «Костёр» сформулировали основные мысли, впечатления и ощущения от увиденного и услышанного на конференции.



Александр Берёзкин

По итогам выступлений, разговоров в кулуарах и интервью у меня осталось главное ощущение: нас осталось немного, но у тех кто остался горят глаза от возможностей кризиса. Я почти не шучу. И это главная хорошая новость для российских медиа и общества.

Наш барометр показал, что коллеги острее всего ощущают дефицит смыслов в индустрии, и это, на самом деле, хороший знак. Первый шаг - это признание проблемы. Проблем у отрасли много, но мы все четче видим, что платформы и инструменты не являются решениями сами по себе. Сегодня ни один формат и ни одна платформа больше не гарантируют успеха, а значит, можно не работать на форматы и платформы, а задуматься, как заставить их работать на медиа. В кризисной ситуации - а медиа-индустрия, безусловно, именно в ней - мы возвращаемся к основам. Нужно иметь, что рассказать, а место встречи рассказчика и слушателя найдется. Это может быть и мессенджер, и сайт, и актовый зал, и костёр в лесу.



Даниил Ротштейн

Мы все много говорим о кризисе медиа, но, кажется, главный кризис сейчас не только в деньгах и трафике. Это кризис общего поля. «Спасибо» алгоритмам платформ: они приучили нас жить внутри индивидуальной эхо-камеры, где у каждого своя аккуратно настроенная картина мира. И поэтому на конференции «Вместе медиа» все чаще звучала мысль, что офлайн становится не дополнением, а стратегией для СМИ. Охваты, дистрибуцию и рекламные деньги платформы забрать могут, а живой разговор пока нет. Значит, именно здесь может возникать новая ценность: умение рассказывать истории и собирать людей не в виртуальной ленте новостей, а в реальности, даже если вы не вошли в «белые списки» интернета. Посмотрим, кто из медиа переживет этот очевидно непростой период. Со всеми выжившими встретимся через год в МАХ на «Вместе медиа». Очень надеюсь, что и мы сами будем среди них.



Елена Манжелей

Над отчетом работали

Артель «Костёр» - творческое объединение людей, которые думают о будущем медиа, любят эксперименты и просто ценят хорошие истории.



Люди у костра

Идеи. Стратегии. Связи.

Александр Берёзкин

 @ber_ezkin

Нарративы. Смыслы. Фантазии.

Даниил Ротштейн

 @dan_redrock

Образы. Контакты. Решения.

Елена Манжелей

 @manelenad

Текст отчета:

Дарья Глуценкова

Фото, видео и аудио:

Марк Хан

IT-директор:

Алексей Иванов

Дизайн и верстка:

Анастасия Юнак

<https://koster.art/>