

18+ ГИБРИДНЫЙ ИВЕНТ



**Полное руководство
по проведению мероприятий,
когда мир усложняется**

СЕРГЕЙ ЛАРИН

Сергей Ларин
Гибридный ивент.
Полное руководство
по проведению мероприятий,
когда мир усложняется

*<https://litres.ru/74225884>
ISBN 9785007041454*

Аннотация

Если вы производите мероприятия — корпоративные праздники, конференции, церемонии награждения, форумы, активации брендов — и работаете на рынке, где аудитория распределена географически, где форс-мажор стал частью рабочей реальности, где клиент всё чаще спрашивает «а что с онлайн-участниками?» — эта книга для вас.

Содержание

2026 Предисловие	9
Откуда взялась эта книга	9
Кому эта книга нужна	11
Как читать эту книгу	12
Часть I. Основы	13
Глава 1. Давайте договоримся о терминах	13
Разговор, который происходит на каждом брифинге	13
Пять форматов	14
Живое мероприятие	15
Прямая трансляция	16
Вебинар	17
Онлайн-мероприятие	18
Гибридное мероприятие	19
Три вопроса для выбора формата	20
Почему «просто поставить камеру» не работает	21
Термины, которые часто путают	22
Практический инструмент: вопрос для начала каждого проекта	24
О российской специфике терминологии	24
Итог главы: три вещи, которые нужно сделать прямо сейчас	26

Глава 2. Онлайн или нет?	28
Почему вопрос неправильный	28
Вопрос первый: для чего на самом деле это мероприятие?	29
Признание	29
Синхронизация	30
Связи	31
Передача информации	32
Почему важно определить доминирующую цель	33
Вопрос второй: кто ваша аудитория?	34
Уровень цифровой усталости	34
Рабочий контекст аудитории	35
Производственные условия аудитории	36
Отраслевой и корпоративный контекст	37
каков ваш горизонт риска?	37
Что значит горизонт риска	38
Гибридный слой как страховка	39
Кейс: форс-мажор, которого никто не заметил	39
Как оценить свой горизонт риска	41
Честные аргументы против онлайн	41
Случайность	42
Сенсорный опыт	42
Устойчивая энергия в длинных программах	43
Честные аргументы в пользу онлайн	44

Охват без компромиссов	44
Данные, которых не даёт зал	44
Контент, который живёт после события	45
Перераспределение бюджета	46
Матрица решений	46
Разговор, который стоит иметь с каждым клиентом	47
Глава 3. Выбор платформы	49
О чём эта глава и о чём она не	49
Два вопроса, которые предшествуют выбору	50
Почему платформа — не самое важное решение	51
Первый принцип: платформа должна быть невидимой	52
Второй принцип: барьер входа для аудитории	52
Третий принцип: платформа не равна экосистема	53
Классы платформ	54
Коммуникационные платформы	54
Вещательные платформы	55
Производственные инструменты для вещания	56
Платформы для виртуальных мероприятий	57
Инструменты вовлечения	58

Инструменты для записи и постпродакшна	59
Российские платформенные реалии	60
Доступность и VPN	60
Корпоративные ограничения	61
Telegram как инфраструктура	61
Типичные ошибки при выборе платформы	62
Ошибка первая: выбор платформы до выбора концепции	62
Ошибка вторая: незнакомая платформа в продакшн-день	63
Ошибка третья: недооценка технической поддержки	63
Ошибка четвёртая: экономия на лицензии в последний момент	64
Ошибка пятая: одна точка отказа	64
Как протестировать платформу перед финальным выбором	65
Гибридная специфика: две платформы вместо одной	66
Практический чеклист выбора платформы	67
Часть II. Вовлечение	69
Глава 4. Архитектура внимания	69
Проблема, которую пытается решить вовлечение	69
Три периода вовлечения	70
До: мероприятие начинается раньше, чем	71

вы думаете

Тизер с заданием

71

Конец ознакомительного фрагмента.

73

Гибридный ивент
Полное руководство по
проведению мероприятий,
когда мир усложняется

Сергей Ларин

© Сергей Ларин, 2026

ISBN 978-5-0070-4145-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

2026 Предисловие

Откуда взялась эта книга

Всё началось с телефонного звонка в марте 2020 года. Клиент — крупная фармацевтическая компания, которая полгода планировала цикловую конференцию для медицинских представителей из пяти городов России. Площадка забронирована, спикеры подтверждены, декорации на складе. И вопрос в трубке, произнесённый очень тихо, почти шёпотом: «Что нам теперь делать?»

Я не знал ответа. Никто не знал. Индустрия, которая строится на физическом присутствии людей в одном пространстве, столкнулась с ситуацией, для которой у неё не было ни опыта, ни инструментов, ни даже словаря.

Следующие два года стали самым интенсивным профессиональным обучением в моей карьере. Не потому, что кто-то учил — учиться было не у кого и некогда. А потому что каждый новый проект был экспериментом с живой аудиторией, реальным клиентским бюджетом и нулевым правом на ошибку. Фармацевтические конференции, банковские корпоративы, страховые форумы, новогодние праздники косметических компаний — каждый формат требовал своего подхода, и каждый раз приходилось изобретать с нуля.

К концу 2022 года за плечами было около тридцати онлайн и гибридных мероприятий. Аудитории от двухсот до трёх тысяч человек. Пять, семь, двенадцать городов одновременно. И постепенно накопился массив наблюдений, которые стали складываться в систему.

Эта книга — попытка эту систему зафиксировать. Не теорию, не пересказ западных учебников, не список советов из интернета. А то, что реально работало — и то, что реально не работало — на конкретных мероприятиях с конкретными людьми.

Кому эта книга нужна

Если вы производите мероприятия — корпоративные праздники, конференции, церемонии награждения, форумы, активации брендов — и работаете на рынке, где аудитория распределена географически, где форс-мажор стал частью рабочей реальности, где клиент всё чаще спрашивает «а что с онлайн-участниками?» — эта книга для вас.

Если вы ведущий или МС, который хочет понять, почему онлайн-аудитория ведёт себя иначе, чем зал, и как с этим работать — тоже для вас.

Если вы маркетолог или HR, которому поручили организовать онлайн-корпоратив для трёхсот человек, и вы не знаете, с чего начать — особенно для вас.

Как читать эту книгу

Книга разделена на пять частей. Первая — про основы: форматы, выбор между онлайн и живым, платформы. Вторая — про вовлечение: как удерживать внимание и что конкретно делать с аудиторией. Третья — про концепции: пять проверенных сценариев с детальным разбором. Четвёртая — про производство: команда, ведущий, чеклист, бюджет. Пятая — про контекст: специфика российского рынка и взгляд вперёд.

Можно читать последовательно. Можно открыть на нужной главе. Каждая написана так, чтобы работать самостоятельно.

Все кейсы в книге основаны на реальных мероприятиях. Названия клиентов изменены в соответствии с соглашениями о конфиденциальности. Но механики, тексты ведущего, цифры вовлечённости и производственные решения — реальные, из живой практики.

Мир не сломался. Сломался ваш формат мероприятия. И это, как ни странно, хорошая новость — потому что формат можно починить.

Часть I. Основы

Глава 1. Давайте договоримся о терминах

Потому что все называют всё «гибридом» — и это создаёт проблемы.

Разговор, который происходит на каждом брифинге

Есть момент, который я научился распознавать с первых минут любой встречи с новым клиентом. Он наступает примерно тогда, когда кто-то из команды произносит слово «гибридный».

Дальше происходит следующее. Человек напротив кивает. Человек рядом с ним тоже кивает. Все кивают. Все согласны, что мероприятие будет гибридным. И никто не сказал одно и то же.

Один имеет в виду, что будет трансляция для тех, кто не смог приехать. Другой — что онлайн-участники смогут задавать вопросы через чат. Третий думает про полноценный параллельный опыт с отдельной программой для удалённой

аудитории. Четвёртый, если честно, думает про камеру на штативе в углу зала и надеется, что этого достаточно.

Когда это выясняется — а выясняется это обычно уже в процессе производства — начинается то, что в индустрии деликатно называют «корректировкой ожиданий». На практике это означает переделку концепции, пересмотр бюджета и очень неудобные разговоры.

Этого можно избежать. Для этого нужно в самом начале договориться о словах.

Прежде чем обсуждать стратегию, платформы или механики вовлечения, нам нужен общий словарь. Не потому, что определения интересны сами по себе — они не особо интересны. А потому что неправильное слово ведёт к неправильному бюджету, неправильной команде и неправильным ожиданиям. А неправильные ожидания в нашей работе — это мероприятие, которое не выполнило свою задачу, и клиент, который не вернётся.

Пять форматов

На рынке существует пять принципиально разных форматов мероприятий. Они отличаются по аудитории, по механике взаимодействия, по производственным требованиям и по тому, что они могут и чего не могут сделать. Спутать их — значит выбрать не тот инструмент для задачи. Примерно, как пытаться забить гвоздь отвёрткой: технически можно, но

долго, больно и результат неудовлетворительный.

Живое мероприятие

Физический сбор людей в одном пространстве. Все присутствуют телесно, дышат одним воздухом, сидят на одинаково неудобных стульях. Взаимодействие происходит в режиме реального времени и в полосе пропускания, которую не воспроизведёт никакая платформа: люди видят выражения лиц, слышат интонации, случайно встречаются в очереди за кофе и иногда именно там заключают самые важные договорённости.

Живое мероприятие — это не просто формат. Это особое качество присутствия, которое создаёт среда. Зал с хорошей акустикой, правильным светом и ста людьми внутри становится совершенно другим пространством, чем тот же зал пустой. Энергия аудитории материальна — её буквально можно почувствовать кожей. Опытный ведущий читает её и реагирует в реальном времени. Это невозможно воспроизвести онлайн — и не нужно делать вид, что возможно.

Ошибка, которую я вижу чаще всего: живое мероприятие воспринимается как формат по умолчанию, а всё остальное — как вынужденный компромисс. Это неверное допущение, и оно дорого обходится. В российском контексте, особенно для компаний с офисами в нескольких часовых поясах, «только живой» автоматически означает, что значительная

часть команды либо тратит огромные ресурсы на перелёты, либо вообще не участвует. Ни то ни другое не является целью мероприятия.

Когда выбирать: когда вся ключевая аудитория реалистично может оказаться в одном месте, когда сенсорный опыт является частью события (торжественный ужин, церемония с физическими наградами, мероприятие, где важен сам факт присутствия), и когда оценка рисков говорит, что мероприятие состоится по плану. Но даже тогда — добавьте гибридный слой. Об этом позже.

Прямая трансляция

Односторонняя передача контента от производителя к аудитории. Вы производите — они смотрят. Это вещание. Аудитория получает, а не участвует. Взаимодействие в лучшем случае — реакции и комментарии, которые создают иллюзию диалога, но по сути являются параллельными монологами.

Прямая трансляция — мощный и недооценённый формат, если использовать его за то, чем он является. Качественно спродюсированный стрим с хорошим контентом может собрать огромную аудиторию, которую не вместит ни один зал. Корпоративное обращение генерального директора, анонс продукта, трансляция церемонии для тех, кто не попал в зал — всё это законные и эффективные применения.

Ошибка: называть прямую трансляцию гибридом. Прямая трансляция с чат-боксом справа — это не гибридное мероприятие. Это вещание с комментариями. Разница принципиальная: в гибридном мероприятии удалённая аудитория влияет на происходящее. В трансляции — нет.

Когда выбирать: большая аудитория, где взаимодействие не является целью. Брендové объявления, корпоративные новости, трансляция церемоний. Там, где важен охват, а не соучастие.

Вебинар

Онлайн-сессия с образовательной или информационной целью. Один или несколько ведущих представляют материал, аудитория слушает и, как правило, в конце задаёт вопросы. Формат создаёт конкретный психологический фрейм: люди воспринимают себя как учеников или слушателей, а не как гостей на мероприятии.

Это не недостаток вебинара — это его природа. Вебинар хорошо работает именно тогда, когда контекст соответствует: обучение, детальный разбор продукта, технический брифинг. Когда передача структурированной информации от эксперта к аудитории является главной задачей.

Ошибка: использовать вебинар для мероприятий, которые требуют другого фрейма. Новогодний корпоратив в формате вебинара создаёт когнитивный диссонанс, от кото-

рого невозможно избавиться никаким количеством праздничного контента. Люди видят знакомый интерфейс, привычный для рабочих встреч, и не могут психологически переключиться в режим праздника. Это как попытаться устроить вечеринку в переговорной — мебель не та.

Когда выбирать: обучение и развитие, запуски продуктов с детальной информацией, панельные дискуссии, где глубина важнее энергии, технические брифинги для распределённой команды.

Онлайн-мероприятие

Полностью виртуальный сбор, где вся аудитория участвует удалённо через платформу, специально разработанную для взаимодействия. Ключевое слово — взаимодействие. Голосование, брейкаут-румы, нетворкинг, геймификация, параллельные треки — онлайн-мероприятие проектируется вокруг активного участия аудитории, а не вокруг трансляции контента.

Онлайн-мероприятие — это отдельный жанр, со своими законами и своей эстетикой. Лучшие из них не пытаются воспроизвести живое мероприятие в цифровом пространстве. Они используют возможности, которых у живого мероприятия нет: мгновенные опросы с визуализацией результатов, одновременное участие тысяч людей из разных городов без логистических ограничений, аналитика в реальном вре-

мени, которая показывает, что именно и когда привлекало внимание аудитории.

Ошибка: экономить на платформе и потом обвинять формат. Онлайн-мероприятие на плохой платформе — как живое мероприятие в зале с плохой акустикой и неудобными сиденьями. Технический барьер убивает вовлечённость быстрее любого слабого контента.

Когда выбирать: когда аудитория распределена по городам и странам, когда бюджет на логистику ограничен, когда нужна максимальная измеримость результата, и когда как запасной план при невозможности провести живое мероприятие.

Гибридное мероприятие

Намеренно спроектированный опыт, обслуживающий одновременно две аудитории — тех, кто присутствует физически, и тех, кто подключается удалённо, — причём ни одна из них не является второстепенной.

Здесь нужно остановиться на слове «намеренно». Это принципиально важно. Гибридное мероприятие не получается само собой, если поставить камеру в зале. Гибрид — это архитектурное решение, которое принимается на этапе концепции и определяет каждый последующий выбор: площадку, платформу, программу, роли в команде, работу ведущего.

Онлайн-аудитория гибридного мероприятия — не наблюдатели за живым событием. Они полноправные участники с собственной программой точек вовлечения, собственными моментами признания и собственным способом влиять на происходящее. Если удалённый участник чувствует, что смотрит через окно на чужое событие — это не гибрид. Это живое мероприятие с веб-камерой.

Когда выбирать: когда аудитория не может вся оказаться в одном месте. Когда нужна устойчивость, встроенная в архитектуру события. Когда контент имеет ценность за пределами зала и одного вечера. И, что становится всё более актуальным, когда уровень неопределённости достаточно высок, чтобы иметь полноценный резервный план.

Три вопроса для выбора формата

Теория — хорошо, но на практике выбор формата нужно сделать быстро, часто в условиях неполной информации. Три вопроса, которые помогают принять это решение.

Вопрос первый: может ли вся целевая аудитория реалистично оказаться в одном зале? Не «теоретически могла бы», а реалистично — с учётом географии, бюджета на перелёты, рабочих графиков и всего остального. Если ответ «нет» или «только часть» — проектируйте гибрид с самого начала, а не как дополнение к живому мероприятию.

Вопрос второй: что является главной целью мероприятия

— передача информации или создание связей? Это вопрос о природе события. Информацию передаёт вебинар или трансляция. Связи создаёт только событие, которое проектирует моменты встречи — случайные или намеренные, живые или онлайн. Корпоративный праздник, конференция с нетворкингом, командообразующий тимбилдинг — это всегда про связи. Даже если там есть образовательные блоки.

Вопрос третий: что произойдёт, если тридцать процентов ожидаемой аудитории не смогут присутствовать физически? Если мероприятие всё равно работает — гибридный слой функционален. Если придётся отменять или переносить — значит, мероприятие спроектировано только для одного формата. А это в сегодняшних условиях риск, который стоит дороже, чем стоимость нормального гибридного продукта.

Почему «просто поставить камеру» не работает

Это самое распространённое заблуждение в индустрии, и оно заслуживает отдельного разговора.

Когда живое мероприятие транслируется без специальной подготовки для онлайн-аудитории, происходит следующее. Камера показывает то, что интересно людям в зале: сцену, спикера, реакцию других участников. Онлайн-зритель видит это через экран — буквально через окно. Он лишён всего,

что делает живое мероприятие живым: атмосферы, случайных разговоров, физического присутствия. И при этом не получает ничего из того, что делает онлайн хорошим: вовлечения, интерактивности, ощущения, что мероприятие учитывает его существование.

Это худший из возможных миров.

Онлайн-участник при такой схеме неизбежно чувствует себя гостем второго сорта. Он это понимает. И либо уходит через двадцать минут, либо остаётся из вежливости или рабочей необходимости, но не получает никакой ценности. Клиент смотрит на статистику просмотров и удивляется, почему люди не досматривали до конца.

Настоящий гибрид требует дополнительных решений, которые нужно принять заранее. Как онлайн-аудитория узнаёт о том, что происходит в зале? Как она участвует в интерактивах? Как ведущий работает одновременно с двумя пространствами? Что делает переход, пока зал шумит или переставляет стулья? Каждый из этих вопросов требует ответа — и ответ должен быть встроен в концепцию, а не придуман за час до эфира.

Термины, которые часто путают

За годы работы с клиентами я собрал небольшой словарь недоразумений — слова, которые означают разное для разных людей и из-за которых регулярно случаются конфликты.

«Онлайн-трансляция» и «онлайн-мероприятие».

Люди часто используют эти термины как синонимы. Это не синонимы. Трансляция — одностороннее вещание. Мероприятие — двустороннее взаимодействие. Если аудитория только смотрит, это трансляция, как бы вы это ни называли.

«Гибрид» и «трансляция живого события». Живое мероприятие с веб-камерой — это трансляция живого события. Гибрид — это событие, спроектированное для двух аудиторий одновременно. Разница не в технологии, а в намерении и дизайне.

«Платформа» и «мероприятие». Zoom — это не мероприятие. Это инструмент. Мероприятие — это то, что происходит, когда люди собираются. Zoom сам по себе не делает онлайн-мероприятие хорошим, точно так же, как аренда зала не делает хорошим живое мероприятие. Это просто площадка.

«Интерактив» и «опрос». Один опрос в конце презентации — это не интерактивное мероприятие. Интерактивность — это системное свойство программы, где вовлечение аудитории встроено в структуру, а не добавлено в конце.

«Участники» и «зрители». Это, пожалуй, самое важное разграничение. Участники создают событие вместе с вами. Зрители наблюдают. Один и тот же человек может быть участником в одном формате и зрителем — в другом. Выбор формата и механик определяет, кем будет ваша аудитория.

Практический инструмент: вопрос для начала каждого проекта

Перед тем как открывать презентацию с предложением, я задаю клиенту один вопрос. Он звучит просто, но ответ на него определяет всё остальное.

Вопрос: «Как вы поймёте, что мероприятие прошло успешно?»

Когда клиент говорит «все пришли и были довольны» — это один тип мероприятия. Когда говорит «команда стала единой» — другой. Когда говорит «нам нужны данные о вовлечённости для отчёта» — третий. Когда говорит «хочу, чтобы сотрудники из регионов почувствовали себя частью компании» — четвёртый.

Каждый из этих ответов ведёт к разному формату, разной концепции и разному набору механик. Начинать с вопроса «что делаем?» — значит ставить телегу впереди лошади. Начинать с вопроса «зачем?» — значит иметь шанс сделать что-то, что действительно работает.

О российской специфике терминологии

Есть несколько терминов, которые в российском корпоративном контексте используются особенно расплывчато, и это стоит оговорить отдельно.

«Онлайн-конференция» в России означает буквально всё. Zoom-созвон на десять человек — онлайн-конференция. Профессионально спродюсированное мероприятие для тысячи участников — тоже онлайн-конференция. Разница в бюджете, команде и уровне сложности — в двадцать-тридцать раз. Когда клиент говорит «хотим провести онлайн-конференцию», первый вопрос всегда: «Что именно вы имеете в виду?»

«Корпоратив» в России традиционно означает праздник с едой, алкоголем и развлекательной программой. Когда клиент говорит «онлайн-корпоратив», он обычно имеет в виду именно это — только через экран. И это честный запрос, но он требует совершенно специфического подхода: концепция, которая создаёт праздничное настроение без физического присутствия, — одна из сложнейших задач в индустрии.

«Гибрид» часто используется как маркетинговый термин — «у нас будет гибридный формат», — когда на самом деле речь идёт о трансляции с возможностью задать вопрос в чате. Это не плохо само по себе, но если клиент заплатил за гибрид, а получил трансляцию, — это проблема. И проблему эту нужно решать на этапе брифинга, а не после мероприятия.

Итог главы: три вещи, которые нужно сделать прямо сейчас

Первое. На следующем клиентском брифинге, когда кто-то произнесёт слово «гибрид», остановите разговор и спросите: «Что именно вы имеете в виду под этим словом?» Пусть ответят своими словами. Вы услышите три разных ответа от трёх человек в одной комнате — и это именно то, что вам нужно знать в самом начале.

Второе. Запишите на бумаге ответ на вопрос: «Каков будет опыт онлайн-участника на нашем следующем мероприятии — минута за минутой?» Если вы не можете ответить на этот вопрос подробно — значит, онлайн-аудитория спроектирована как зрители, а не как участники. И если это устраивает клиента, отлично. Но это должно быть осознанным решением, а не случайностью.

Третье. Посмотрите на ваше последнее мероприятие и честно ответьте: что из пяти форматов это было? Трансляция? Вебинар? Онлайн-мероприятие? Настоящий гибрид? Или что-то, у чего нет точного названия? Это упражнение не для самокритики, а для понимания отправной точки.

Ивент-индустрия много говорит о том, как сделать мероприятие незабываемым. Но сначала нужно понять, что именно вы делаете. Потому что нельзя хорошо сделать то,

что вы не можете точно назвать.

Глава 2. Онлайн или нет?

Три вопроса, которые решают всё

«Можем ли мы просто сделать это онлайн?» — вопрос, который я слышу на каждом втором брифинге. Он звучит разумно. На самом деле он неправильный.

Почему вопрос неправильный

Когда клиент или коллега спрашивает «можем ли мы просто сделать это онлайн?», они обычно имеют в виду что-то из следующего. Либо: ситуация изменилась, живое мероприятие невозможно, нужно найти выход. Либо: онлайн дешевле, давайте сэкономим. Либо: я слышал, что онлайн-мероприятия теперь нормально, давайте попробуем.

Ни один из этих контекстов не является неправильным сам по себе. Но все они ставят вопрос с неверного конца. «Можем ли мы сделать это онлайн?» — это вопрос о возможности. А нужно спрашивать о целесообразности.

Онлайн технически возможен почти всегда. Вопрос в том, является ли он правильным форматом для конкретной задачи, конкретной аудитории и конкретного момента. И это совсем другой вопрос — более сложный и более важный.

За несколько лет работы с онлайн и гибридными мероприятиями я выработал три вопроса, которые помогают дать на

него ответ. Не быстрый ответ — быстрые ответы здесь опасны. А правильный ответ, который потом не придётся переделывать.

Вопрос первый: для чего на самом деле это мероприятие?

Звучит очевидно. На практике именно этот вопрос чаще всего остаётся без честного ответа.

Корпоративные мероприятия существуют по четырём принципиально разным причинам. Иногда несколько причин совмещены в одном событии, но как правило одна из них доминирует — и именно она должна определять выбор формата.

Признание

Мероприятие существует, чтобы отметить людей, команды, результаты. Юбилей компании. Церемония награждения лучших сотрудников. Корпоративный праздник по итогам года. Проводы коллеги на пенсию после двадцати лет работы.

Признание — это самая эмоционально насыщенная из четырёх целей, и именно поэтому она самая требовательная к формату. Человек, которого чествуют, должен чувствовать себя видимым — по-настоящему, а не технически. Аплодисменты трёхсот человек в зале и аплодисменты эמודзи в чате

— это разные переживания. Это не значит, что онлайн-признание невозможно. Но это значит, что оно требует специального проектирования.

Правило для этой цели: онлайн-признание работает, только если момент «звёздного часа» спроектирован так же тщательно, как он был бы спроектирован в живом зале. Это включает отдельный визуальный момент для каждого номинанта, живую реакцию аудитории, которую человек видит и слышит, и ощущение, что это событие — настоящее, а не форма отчётности.

Синхронизация

Мероприятие существует, чтобы привести всех к единому пониманию — стратегии, приоритетов, изменений, направления. Цикловая конференция медицинских представителей, где региональные команды получают новые маркетинговые материалы и инструкции. Ежеквартальный all-hands, где CEO рассказывает о результатах и планах. Внутренний форум по запуску нового продукта.

Синхронизация — это та цель, для которой онлайн работает лучше всего. Содержательная информация передаётся одинаково эффективно через экран и через сцену. Онлайн добавляет точность: можно проверить понимание через опросы в реальном времени, можно собрать данные о том, какие темы вызвали наибольшее количество вопросов, мож-

но сохранить запись для тех, кто пропустил.

Правило для этой цели: онлайн-синхронизация требует хорошей структуры и ритма, а не сложной концепции. Главная ошибка — делать слишком длинные сессии без интерактивных пауз. Продуктивное внимание онлайн-аудитории заканчивается через сорок-пятьдесят минут непрерывного вещания. После этого люди физически остаются на экране, но ментально уже нет.

Связи

Мероприятие существует, чтобы создать или укрепить отношения между людьми, которые недостаточно взаимодействуют в обычной жизни. Тимбилдинг для новой команды. Конференция, где главная ценность — не контент со сцены, а разговоры в кулуарах. Корпоративный праздник, где цель — чтобы сотрудник из Екатеринбурга поговорил с сотрудником из Петербурга и понял, что они часть одной команды.

Связи — это самая сложная цель для онлайн-формата. Не потому что это невозможно, а потому что это требует принципиально другого проектирования. Живое мероприятие создаёт связи почти автоматически: люди оказываются рядом, разговаривают, случайно обнаруживают общие темы. Онлайн этого не происходит само собой — каждый момент потенциальной связи нужно намеренно спроектировать.

Правило для этой цели: онлайн-связи работают через

структурированные малые группы, а не через большие пленарные сессии. Брейкаут-румы, парные разговоры, совместные задания — вот где онлайн может создавать настоящее взаимодействие. Большой зал с тысячей участников, где все смотрят на одного спикера, — плохая среда для связей и в живом формате, и тем более в онлайн.

Передача информации

Мероприятие существует, чтобы донести что-то конкретное. Инструктаж по новым процедурам. Обучение работе с новым программным обеспечением. Презентация изменений в регуляторной базе. Разбор ошибок прошлого квартала.

Передача информации — это вебинарная территория. Онлайн-формат здесь не просто работает — он часто работает лучше, чем живое мероприятие. Можно дать ссылки на материалы прямо во время сессии. Можно проверить усвоение через квиз. Можно записать и отправить тем, кто не смог присутствовать. Можно вернуться к записи через месяц, когда вопрос стал актуальным.

Правило для этой цели: не переусложняйте. Если задача — передать информацию, хорошо структурированный вебинар с возможностью задать вопросы справится лучше, чем дорогостоящее событие с концепцией и декорациями.

Почему важно определить доминирующую цель

В реальности большинство мероприятий совмещают несколько целей. Цикловая конференция — это и синхронизация (новые материалы, новые планы), и признание (лучшие показатели квартала), и связи (команды из разных городов встречаются вживую). Новогодний корпоратив — это и признание (итоги года), и связи (люди, которые весь год общались только в Slack), и просто праздник.

Проблема начинается, когда несколько целей пытаются обслужить одинаково хорошо в рамках одного формата, который подходит только для части из них. Тогда всё получается посредственно.

Правильный подход — определить, какая цель является главной, и выбрать формат под неё. Остальные цели обслуживаются в той мере, в которой позволяет основной формат, но не в ущерб ему.

Один из самых частых конфликтов, который я наблюдал: клиент хочет совместить годовую конференцию (синхронизация, много контента со сцены) с тимбилдингом (связи, живое взаимодействие) и корпоративным праздником (признание, эмоциональный пик) — всё это за один день, всё в онлайне. Технически собрать такую программу можно. Но ни одна из трёх целей не будет достигнута хорошо — потому

что для каждой из них нужны разные условия, разный темп и разная атмосфера.

Честный разговор с клиентом о том, что из этого главное, — один из самых ценных вкладов, который продюсер может сделать на этапе брифинга. Даже если этот разговор неудобный.

Вопрос второй: кто ваша аудитория?

Одна и та же программа в онлайн-формате будет работать совершенно по-разному для разных аудиторий. Это не интуитивно очевидно — кажется, что экран есть экран. Но за экраном — очень разные люди с очень разным опытом, привычками и контекстом.

Уровень цифровой усталости

В 2020—2021 годах, когда всё переехало в онлайн, у аудитории был кредит новизны. Люди были готовы мириться с неудобствами нового формата, потому что он был единственно доступным. К 2022 году этот кредит был исчерпан. У значительной части корпоративной аудитории накопилась глубокая усталость от видеозвонков — явление, которое психологи называли «Zoom fatigue».

Это означает, что онлайн-мероприятие конкурирует не только с другими событиями в календаре участника — оно

конкурирует с накопленной усталостью от самого формата. Человек открывает очередную ссылку на онлайн-встречу с предвзятостью, которой нет у живого мероприятия.

Это не приговор, но это контекст, который нужно учитывать при проектировании. Онлайн-мероприятие должно с первых минут разрушить ожидание очередного скучного звонка. Это требует специальной работы с открытием — и об этом подробно во второй части книги.

Рабочий контекст аудитории

Онлайн-мероприятие требует от аудитории больше усилий, чем живое. На живом мероприятии среда делает половину работы: человек пришёл в другое место, сменил контекст, физически выключился из рабочего ритма. Даже если содержание скучное, сам факт присутствия в другом пространстве создаёт некоторую вовлечённость.

Онлайн этого нет. Человек сидит в том же кресле, за тем же столом, с теми же открытыми вкладками в браузере. Рядом лежит телефон с уведомлениями. В соседней комнате — семья. Дверь не закрыта. Почта продолжает приходить. Всё это — конкуренты за внимание, которых в зале нет.

Это не значит, что онлайн обречён на рассеянную аудиторию. Но это значит, что удержание внимания — это активная задача, а не пассивный результат хорошего контента. Внимание нужно заслуживать каждые несколько минут.

Производственные условия аудитории

Есть вопрос, который редко задают на брифинге, но который сильно влияет на результат: в каких условиях ваша аудитория будет участвовать в мероприятии?

Офисный работник, участвующий с корпоративного ноутбука в тихом кабинете — это одна ситуация. Медицинский представитель, который подключается с телефона в машине между визитами — другая. Производственный сотрудник, для которого специально организовали просмотровый зал на заводе — третья. Региональный менеджер, который участвует из домашнего офиса, пока рядом ходят дети — четвёртая.

Каждая из этих ситуаций требует разного подхода. Аудитория в просмотровом зале ведёт себя как живая аудитория — там есть коллективная динамика, есть социальное давление не отвлекаться, есть атмосфера. Аудитория из домашних офисов — атомизированная, каждый сам по себе.

Я всегда спрашиваю клиента: «Опишите, где физически будет находиться ваш участник в момент мероприятия». Ответ на этот вопрос часто меняет решения по программе — по длине блоков, по типу интерактивов, по тому, насколько сложными могут быть технические требования.

Отраслевой и корпоративный контекст

IT-компания с удалённой командой, которая последние три года общается только онлайн, — это совершенно другая аудитория, чем производственное предприятие, где люди привыкли к живым планёркам и корпоративным выездам.

Для первой аудитории онлайн-мероприятие — привычная среда. Они знают, как вести себя на видеозвонке, они умеют быть живыми через экран, они не испытывают технических трудностей с подключением. Для второй — это непривычная территория. Некоторые будут подключаться со смартфона, потому что так проще. Некоторые не знают, как включить камеру. Некоторые будут нервничать от самого факта, что их видят через экран.

Это не значит, что производственная аудитория не может быть вовлечена онлайн. Это значит, что порог входа для них выше, и его нужно снижать специальными решениями: простой механикой участия через мессенджер вместо незнакомой платформы, понятными инструкциями заранее, ведущим, который проговаривает каждый шаг.

каков ваш горизонт риска?

Это вопрос, который в российском контексте приобрёл особое значение. И он остаётся актуальным даже когда ни-

каких явных рисков не видно на горизонте — именно потому что риски часто не видны заранее.

Что значит горизонт риска

Горизонт риска — это ответ на вопрос: насколько вы уверены, что живое мероприятие состоится в запланированный день, в запланированном месте, с запланированным составом участников?

Для большинства мероприятий в 2019 году ответ был «уверен почти полностью». Площадка забронирована, контракты подписаны, участники подтверждены — и это казалось достаточным.

Реальность оказалась другой. Оказалось, что площадка может внезапно стать недоступной. Что перелёты могут быть отменены. Что ключевой спикер может оказаться в другой стране без возможности въехать. Что санитарные ограничения могут быть введены за неделю до события. Что форс-мажор — это не редкость, а регулярная рабочая реальность.

И оказалось, что индустрия к этому не была готова. Не потому что люди были непрофессиональными. А потому что весь продюсерский инструментарий был заточен под мир, где физическое мероприятие по умолчанию состоится. Запасных планов не существовало — или они существовали на бумаге, но не были реально проработаны.

Гибридный слой как страховка

Встраивание гибридного слоя в живое мероприятие — это не про инклюзивность и не про охват (хотя это тоже важно). В первую очередь это про устойчивость.

Мероприятие с полноценным гибридным слоем может продолжаться, когда что-то идёт не по плану. Часть аудитории не смогла приехать — они подключаются онлайн. Ключевой спикер застрял в аэропорту — он выходит в эфир удалённо. Площадка внезапно стала недоступной за неделю до события — мероприятие переходит в онлайн полностью, без отмены и без паники.

Это не гипотетические сценарии. Это вещи, которые происходили — и продолжают происходить. И каждый раз вопрос один: есть ли у вас план Б, который реально работает?

Гибридный слой, встроенный в архитектуру мероприятия с самого начала, — это и есть план Б. Причём план Б, который не требует экстренных усилий в момент кризиса, потому что всё уже готово.

Кейс: форс-мажор, которого никто не заметил

На одной из цикловых конференций для фармацевтической компании — пять городов, одновременный эфир, око-

ло пятисот участников — за сорок минут до выхода в эфир выяснилось, что у одного из ключевых спикеров пропало интернет-соединение. Полностью. Без возможности быстрого восстановления.

Спикер должен был выступать через двадцать минут после открытия. Его блок — двадцать пять минут, центральный элемент программы первого дня. Аудитория в пяти городах уже подключается к трансляции.

То, что позволило не отменять блок и не импровизировать в прямом эфире — это заранее записанная резервная версия выступления этого спикера. Не полная копия, но достаточная: десять минут ключевых тезисов, записанных за два дня до события как «на всякий случай».

Режиссёр переключился на запись. Ведущий обыграл это как запланированный видеоматериал. Пока запись шла, технический директор помог спикеру переключиться на мобильный интернет. Спикер вышел в прямой эфир на четырнадцать минут позже, чем планировалось — для продолжения своего блока и ответов на вопросы.

Аудитория ничего не заметила. Клиент узнал о произошедшем только на дебрифинге — и это было сказано как пример того, почему резервные записи важны.

Без гибридной архитектуры и без резервного материала этот момент мог стать публичной паузой в прямом эфире перед пятью сотнями людей. Что, в зависимости от продолжительности, могло похоронить доверие к мероприятию пол-

НОСТЬЮ.

Как оценить свой горизонт риска

Это не нужно делать сложно. Достаточно честно ответить на несколько вопросов.

Что произойдёт, если ключевой спикер не сможет присутствовать физически? Если ответ — «мероприятие всё равно состоится», горизонт риска управляем. Если ответ — «придётся переносить», это сигнал, что мероприятие слишком зависит от одного элемента.

Что произойдёт, если двадцать-тридцать процентов аудитории не смогут приехать? Если есть план для этого сценария — хорошо. Если нет — это уязвимость.

Как давно вы проверяли свои запасные планы? Запасной план, который существует только как пункт в таблице рисков, — не запасной план. Это иллюзия подготовленности. Настоящий запасной план — тот, который был однажды реально проработан, и люди в команде знают, что делать, когда он активируется.

Честные аргументы против онлайн

До сих пор в этой главе я говорил о том, когда и почему онлайн работает. Но честный ответ на вопрос «онлайн или нет?» требует и честного взгляда на то, что онлайн не может.

Случайность

Разговор в лифте. Знакомство, которое происходит потому, что двое оказались за одним столом. Курьёзная ситуация, которая стала внутренней шуткой на годы. Спонтанная идея, рождённая из случайного столкновения двух несвязанных разговоров.

Это невозможно спроектировать онлайн. Брейкаут-румы, нетворкинговые сессии, специальные приложения для случайных встреч — всё это попытки аппроксимировать случайность, и некоторые из них работают неплохо. Но они принципиально отличаются от настоящей случайности живого пространства, потому что они намеренные. А намеренная случайность — это оксюморон.

Для мероприятий, где случайные связи являются основной ценностью — конференции в малых профессиональных сообществах, неформальные встречи, нетворкинговые ужины — онлайн не является полноценной заменой.

Сенсорный опыт

Торжественный ужин без еды — это не торжественный ужин. Корпоративный праздник, где нельзя чокнуться с коллегой вживую, теряет что-то важное. Командообразующий выезд на природу, который стал «выездом в Zoom» — это

другое мероприятие, даже если программа та же.

Сенсорный слой — еда, напитки, физическое пространство, атмосфера места — не является декорацией. Для определённых типов мероприятий он является контентом. Его нельзя перенести в онлайн, и не нужно делать вид, что можно.

Это не аргумент против онлайн вообще. Это аргумент против применения онлайн там, где сенсорный опыт является центральным элементом события.

Устойчивая энергия в длинных программах

Живое мероприятие может длиться весь день — с утренней сессии до вечернего ужина — и поддерживать вовлечённость за счёт смены пространств, физических активностей, кофе-пауз с живым общением. Онлайн не обладает этим ресурсом.

Реалистичный потолок полноценного онлайн-вовлечения — два-три часа. Дальше начинается физическая усталость от экрана, снижение концентрации и нарастающее желание закрыть ноутбук. Это биология, а не слабая воля.

Длинные программы в онлайн работают только при условии, что они разбиты на короткие блоки с чёткими паузами, ритм регулярно меняется, и у аудитории есть физическая возможность встать, выйти, вернуться. Если это не за-

ложено в программу — вы боретесь с природой, и природа выиграет.

Честные аргументы в пользу онлайн

Для баланса.

Охват без компромиссов

Это самый очевидный аргумент, но его значение всё равно недооценивают. Конференция в Москве собирает московскую аудиторию. Онлайн-конференция собирает всех — из Москвы, Екатеринбурга, Владивостока, Алматы, Минска. И каждый участвует в равных условиях, без многочасового перелёта и двух ночей в гостинице.

Для компаний с распределёнными командами это принципиально. Региональный сотрудник, который три года не попадал на корпоративное мероприятие из-за логистики, — это живая иллюстрация того, что «только живой» означает «только для части людей».

Данные, которых не даёт зал

Живое мероприятие после окончания оставляет ощущение — хорошее или плохое, энергичное или вялое. Онлайн оставляет данные.

Сколько человек смотрело в каждый момент. Когда начался отток — и это позволяет понять, какой блок был слабым. Сколько вопросов пришло на какую тему. Какой процент аудитории участвовал хотя бы в одном интерактиве. Какой город был самым активным в чате.

Это не просто цифры для отчёта. Это инструмент для улучшения следующего мероприятия. И аргумент для клиента, который хочет понять ценность вложений: «семьдесят восемь процентов участников взаимодействовали хотя бы с одним интерактивным элементом» — это не ощущение, это измеренный факт.

Контент, который живёт после события

Хорошо спродюсированное онлайн-мероприятие генерирует запись, которая становится активом на недели и месяцы после события.

Запись цикловой конференции с нарезкой по главам — это инструмент онбординга для новых сотрудников. Запись продуктового запуска — это материал для отдела продаж. Запись корпоративного праздника — это документ культуры компании, который можно показать кандидату на собеседовании.

Живое мероприятие заканчивается вечером того дня. Онлайн-мероприятие продолжает работать.

Перераспределение бюджета

Деньги, которые не ушли на аренду зала, кейтеринг и гостиницы, можно потратить на контент, на спикеров, на концепцию, на интерактивную платформу. Иногда это означает, что онлайн-мероприятие за тот же бюджет оказывается содержательно богаче живого.

Это не всегда так — хорошее онлайн-мероприятие само по себе недёшево. Но перераспределение ресурсов в сторону контента, а не логистики, часто даёт лучший результат с точки зрения того, что участники запомнят.

Матрица решений

После всего вышесказанного можно собрать простую матрицу, которую я использую как отправную точку при выборе формата.

Если цель — синхронизация или передача информации, аудитория привыкла к онлайн, горизонт риска высокий или аудитория рассредоточена — онлайн является основным форматом. Гибридный слой добавляется для охвата и как страховка.

Если цель — признание или связи, аудитория ожидает живого события, горизонт риска низкий и аудитория компактна географически — живой формат является основным. Ги-

бридный слой добавляется для тех, кто не может присутствовать, и как страховка.

Если цель смешанная, аудитория распределена, или горизонт риска неопределённый — гибрид проектируется с самого начала как основной формат, а не как компромисс.

Эта матрица — не алгоритм, который даёт однозначный ответ. Это структура для разговора. Иногда правильный ответ очевиден после первых двух вопросов. Иногда все три вопроса указывают в разные стороны, и нужно принимать решение с учётом приоритетов конкретного клиента.

Но в любом случае ответ на вопрос «онлайн или нет?» должен быть результатом этого разговора — а не интуитивного решения, принятого в первые пять минут брифинга.

Разговор, который стоит иметь с каждым клиентом

Есть один разговор, который я научился проводить в самом начале каждого проекта — особенно когда клиент уже решил, какой формат он хочет. Это не попытка переубедить. Это попытка убедиться, что решение принято осознанно.

Разговор звучит примерно так: «Вы сказали, что хотите живое мероприятие. Давайте я задам вам три вопроса, и если после них ответ останется тем же — отлично, мы двигаемся дальше. Если что-то изменится — лучше выяснить сейчас, а не за неделю до события».

Первый вопрос: «Может ли вся ваша ключевая аудитория реалистично приехать?» Второй вопрос: «Что произойдёт, если тридцать процентов не смогут?» Третий вопрос: «Есть ли у нас сейчас полноценный план Б?»

Примерно в трети случаев после этих вопросов формат меняется — не на противоположный, но корректируется. Добавляется гибридный слой. Меняется площадка на более доступную географически. Появляется резервная запись для ключевых спикеров.

В остальных двух третях ответ остаётся тем же, но теперь он является осознанным решением, а не предположением. И это тоже важно.

Формат мероприятия — это не технический выбор. Это стратегический выбор. И как любой стратегический выбор, он должен быть сделан осознанно, с пониманием того, что вы получаете и от чего отказываетесь.

Глава 3. Выбор платформы

Инструмент должен соответствовать мероприятию, а не наоборот

Ошибка, которую я наблюдаю снова и снова: сначала выбирают платформу, потом под неё придумывают мероприятие. Это как выбрать молоток и потом искать, что бы им забить.

О чём эта глава и о чём она не

Эта глава не является сравнительным обзором платформ в духе «топ-10 инструментов для онлайн-мероприятий». Такие обзоры устаревают через несколько месяцев — рынок платформ меняется быстро, компании появляются и исчезают, функционал обновляется, цены пересматриваются.

Эта глава о логике выбора. О том, какие вопросы нужно задать, прежде чем открывать сравнительные таблицы. О том, какие ошибки при выборе платформы стоят дороже всего. И о том, как думать о платформах не как о конечном продукте, а как о части производственной архитектуры.

Конкретные платформы упоминаются как примеры — не как рекомендации. То, что работало на конкретном проекте в конкретный момент времени, не обязательно является лучшим выбором для вашего следующего мероприятия.

Два вопроса, которые предшествуют выбору

Прежде чем смотреть на платформы, нужно ответить на два вопроса. Ваши ответы сразу исключат большинство вариантов и сделают выбор управляемым.

Первый вопрос: сколько человек участвует? Это не риторический вопрос — это технический параметр. Платформа, которая отлично работает для пятидесяти человек, может технически не потянуть пятьсот. Платформа для тысячи человек будет избыточно сложной и дорогой для корпоратива на двадцать менеджеров. Диапазон аудитории — первый фильтр.

Второй вопрос: какой уровень взаимодействия нужен? Это вопрос о природе события, который мы обсуждали в первых двух главах, — но здесь он приобретает технический смысл. Пассивное взаимодействие — люди смотрят, иногда реагируют — требует одного класса платформ. Умеренное — голосуют, задают вопросы, пишут в чат — другого. Активное — работают в группах, совместно создают, нетворкятся — третьего. Каждый уровень предполагает разный функционал и разную техническую сложность.

Ответы на эти два вопроса дают координаты. Дальше — выбор внутри правильного квадранта.

Почему платформа — не самое важное решение

Это звучит контринтуитивно в контексте главы про выбор платформы. Но это правда, и её важно проговорить в самом начале.

Платформа — это площадка. Она создаёт условия, но не создаёт мероприятие. Хорошее мероприятие на посредственной платформе будет лучше, чем посредственное мероприятие на лучшей платформе мира. Участники запомнят, что происходило, а не на чём это происходило.

Я видел блестящие онлайн-корпоративы, проведённые в обычном Zoom с несколькими дополнительными инструментами. И видел дорогостоящие провалы на платформах с впечатляющим функционалом — потому что функционал был, а концепция нет.

Это не значит, что выбор платформы не важен. Неправильная платформа может серьёзно навредить мероприятию — через технические сбои, через сложность подключения для аудитории, через ограничения функционала в нужный момент. Но правильная платформа не спасёт плохое мероприятие. Она только не мешает хорошему.

С этой оговоркой — к выбору.

Первый принцип: платформа должна быть невидимой

Это, пожалуй, самый важный критерий, который редко формулируется явно. Хорошая платформа — та, о которой участники не думают во время мероприятия. Они думают о содержании, о людях, об ощущениях. Не о том, как подключиться, как найти нужную кнопку, как выключить эхо.

Платформа становится видимой, когда что-то идёт не так. Когда человек не может зайти — он пишет в чат поддержки вместо того, чтобы участвовать. Когда интерфейс непонятен — он тратит первые пятнадцать минут на ориентацию, а не на контент. Когда соединение нестабильно — он борется с техникой, а не слушает спикера.

Перед финальным выбором платформы стоит задать один вопрос: что именно может пойти не так, и насколько это критично? Список рисков часто меняет приоритеты.

Второй принцип: барьер входа для аудитории

Каждое дополнительное действие, которое участник должен совершить перед входом на мероприятие, — это потенциальная точка отсева. Скачать приложение. Создать аккаунт. Пройти верификацию. Ввести код из письма. Каждый

шаг — это часть аудитории, которая не доберётся до конца.

Это особенно критично для российской корпоративной аудитории, которая неоднородна по уровню цифровой грамотности. Сотрудники центрального офиса крупной IT-компании справятся с любым интерфейсом. Медицинские представители среднего возраста из регионов — нет.

Золотое правило: чем менее технически подготовлена аудитория, тем проще должен быть вход. В идеале — один клик по ссылке, и человек уже внутри. Без регистрации, без скачивания, без инструкции на три страницы.

Именно поэтому в российском контексте взаимодействие через мессенджеры — WhatsApp, Telegram — стало таким эффективным инструментом вовлечения. Не нужно ничего объяснять. Человек уже знает, как пользоваться этим приложением. Барьер входа — ноль.

Третий принцип: платформа не равна экосистема

Одна из самых распространённых ошибок при выборе платформы — попытка найти одно решение, которое делает всё. Площадку для вещания, инструмент для голосований, систему для Q&A, нетворкинг-модуль, аналитику. Такие решения существуют, но они, как правило, делают всё посредственно.

Профессиональный подход — это экосистема инструмен-

тов. Основная платформа для вещания и базового взаимодействия. Отдельный инструмент для голосований и опросов. Отдельный канал для Q&A. Возможно, отдельное приложение для нетворкинга.

Это звучит сложнее, но на практике часто проще для аудитории: каждый инструмент делает одно, но делает это хорошо. И участникам не нужно разбираться в сложном многофункциональном интерфейсе.

Важная оговорка: это работает, только если команда мероприятия хорошо знает каждый инструмент в экосистеме. Незнакомый инструмент в продакшн-день — источник риска, а не функционала.

Классы платформ

Я разделяю платформенный ландшафт на несколько классов по основной функции. Это не жёсткая классификация, но она помогает думать об инструментах по назначению, а не по названиям.

Коммуникационные платформы

Zoom, Microsoft Teams, Google Meet — это прежде всего инструменты для рабочей коммуникации, адаптированные для мероприятий. Все их знают. Почти у всех они установлены. Подключение происходит без трений.

Их главное ограничение в контексте мероприятий — именно то, что все их знают. Они создают психологический фрейм рабочей встречи, от которого очень сложно уйти. Человек видит знакомый интерфейс и автоматически переходит в режим «ещё один рабочий звонок». Перевести его из этого режима в режим «мероприятие» — отдельная задача, которая требует специальных усилий.

Когда использовать: внутренние брифинги и рабочие встречи, небольшие команды, где психологический фрейм «рабочей встречи» уместен, технические Q&A-сессии. Избегать: корпоративные праздники, церемонии признания, любые мероприятия, где важна атмосфера, отличная от ежедневного рабочего общения.

Российский контекст: в России TrueConf занял нишу корпоративных видеоконференций, особенно в госструктурах и компаниях с требованиями к безопасности данных. Яндекс Телемост работает как более простая альтернатива для небольших встреч без необходимости VPN.

Вещательные платформы

YouTube Live, ВКонтакте Прямые эфиры, Rutube, Яндекс Трансляции — это инструменты для вещания большой аудитории. Они не предназначены для взаимодействия: аудитория смотрит, иногда пишет в комментарии, но не участвует как соавтор события.

Их сила — в масштабе и доступности. Вещательная трансляция доступна на любом устройстве без регистрации и скачивания. Для аудитории в десятки тысяч человек это единственно реалистичный формат.

Когда использовать: общекорпоративные трансляции, где охват важнее участия. Брендové анонсы. Церемонии, которые транслируются для широкой аудитории. Внешние коммуникационные мероприятия.

Важный нюанс для российского рынка: YouTube остаётся доступным, но его стабильность вызывает вопросы. Отечественные платформы — VK Видео, Rutube — не требуют VPN и технически надёжнее для российской аудитории, но имеют меньший охват среди профессиональных аудиторий. Выбор зависит от того, кто именно будет смотреть.

Производственные инструменты для вещания

StreamYard, OBS Studio — это не платформы для аудитории, а производственные инструменты для команды. Они позволяют управлять тем, что идёт в эфир: переключать между камерами, выводить графику, подключать удалённых гостей, транслировать одновременно на несколько платформ.

StreamYard работает в браузере и имеет небольшой порог входа — за несколько часов любой технически грамотный

человек освоит базовый функционал. OBS Studio бесплатен, мощен и полностью настраиваемый — но требует времени на освоение и понимания технической части.

Когда использовать: для любого мероприятия, где нужен профессиональный вещательный продукт — брендированная графика, несколько источников видео, одновременная трансляция на несколько платформ. Это не опциональный инструмент — это стандарт для мероприятий с серьёзными производственными амбициями.

Платформы для виртуальных мероприятий

Это отдельный класс продуктов, созданных специально для онлайн-мероприятий с высоким уровнем вовлечённости. Они объединяют вещание, взаимодействие, нетворкинг, управление программой и аналитику в одном интерфейсе.

На западном рынке это Hopin, Whova, Hubilo, Bizzabo. На российском — Webinar.ru, Pruffme, МТС Линк. Функционал существенно различается между платформами, цены тоже.

Их главное преимущество — целостный опыт для участника: всё в одном месте, без переключения между инструментами. Их главный недостаток — сложность и цена. Некоторые из этих платформ требуют значительного времени на настройку и обучение команды.

Когда использовать: крупные конференции, где нетвор-

кинг является одной из главных ценностей. Многодневные мероприятия с параллельными треками. Мероприятия, где аналитика участия является важным результатом для клиента.

Когда не использовать: корпоративные праздники и эмоционально насыщенные события — здесь сложность интерфейса мешает, а не помогает. Небольшие мероприятия — функционал избыточен, а стоимость неоправданна.

Инструменты вовлечения

Это отдельный класс, который я выделяю специально, потому что он часто упускается из виду при выборе основной платформы. Mentimeter, Slido, и их российские аналоги — это не платформы для мероприятий, это слои взаимодействия, которые накладываются поверх любой основной платформы.

Живые опросы с мгновенной визуализацией результатов. Облака слов. Управляемые очереди вопросов для спикера. Интерактивные квизы. Всё это — отдельные специализированные инструменты, которые делают одну вещь очень хорошо.

Особое место в российском контексте занимают платформы, которые принимают взаимодействие через мессенджеры — WhatsApp и Telegram. Участник не заходит на новую платформу и не скачивает приложение. Он просто сканиру-

ет QR-код своим мессенджером — и начинает участвовать. Барьер входа минимальный, знакомый интерфейс, мгновенный старт.

Это особенно ценно для аудиторий с неоднородным уровнем цифровой грамотности. На одной из конференций — около четырёхсот участников из разных регионов — более девяноста процентов аудитории взаимодействовали через мессенджеры. Для сравнения: на предыдущем мероприятии той же компании с традиционным инструментом для голосований через браузер активность была около сорока процентов.

Инструменты для записи и постпродакшна

Riverside.fm и его аналоги решают проблему, о которой редко думают заранее: качество записи онлайн-мероприятия зависит от качества интернет-соединения каждого участника. Если у спикера плохой интернет — запись будет плохой, даже если для аудитории в прямом эфире это было почти незаметно.

Riverside записывает аудио и видео каждого участника локально — на его устройстве, а не через сервер. Это означает, что качество записи не зависит от интернет-соединения. Итоговый материал собирается из локальных файлов уже после мероприятия.

Для мероприятий, где запись является важным результатом — а таких большинство — это не опциональный инструмент. Это страховка, которая стоит немного, но может спасти весь производственный результат.

Российские платформенные реалии

Этот раздел написан потому, что российский рынок имеет специфику, которую невозможно игнорировать, и которая сильно влияет на выбор платформ.

Доступность и VPN

Часть западных платформ после 2022 года стала нестабильной или недоступной без VPN на территории России. Это создаёт двойную проблему. Во-первых, часть аудитории просто не сможет подключиться без дополнительных технических шагов. Во-вторых, использование VPN в корпоративных сетях часто запрещено политикой безопасности.

Практическое правило: перед финальным выбором платформы всегда уточняйте у IT-отдела клиента два вещи. Первое — разрешена ли конкретная платформа в корпоративной сети. Второе — есть ли у сотрудников, которые будут подключаться из дома, возможность использовать платформу без VPN. Это не технический вопрос — это вопрос охвата аудитории.

Корпоративные ограничения

Крупные российские компании — особенно в финансовом секторе, госструктурах и стратегических отраслях — имеют жёсткие требования к обработке данных. Данные участников не могут храниться на зарубежных серверах. Видеозвонки не могут проходить через иностранную инфраструктуру.

Это означает, что для части клиентов выбор платформы фактически предопределён: только российские решения с серверами в России. TrueConf с его возможностью on-premise развёртывания — стандартный ответ на этот запрос. МТС Линк, Webinar.ru — для менее жёстких требований.

Узнавайте об этих ограничениях на брифинге, а не за неделю до мероприятия.

Telegram как инфраструктура

Отдельная история, специфичная для российского рынка. Telegram в России — это не мессенджер для личного общения. Это профессиональная коммуникационная инфраструктура. Корпоративные каналы, рабочие группы, оперативная координация — всё это происходит в Telegram.

Для ивент-продюсера это означает следующее. Telegram-бот как канал взаимодействия с аудиторией не требует объ-

яснений — люди уже в этом приложении. Канал мероприятия в Telegram — самый эффективный инструмент для предмероприятийной коммуникации и послемероприятийного дайджеста. Голосования и Q&A через Telegram работают с минимальным барьером для любой аудитории.

Это не значит, что Telegram заменяет платформу. Но это значит, что Telegram должен быть частью экосистемы почти любого мероприятия для российской аудитории.

Типичные ошибки при выборе платформы

За несколько лет работы с онлайн и гибридными мероприятиями я видел одни и те же ошибки достаточно часто, чтобы считать их системными.

Ошибка первая: выбор платформы до выбора концепции

«Мы будем делать на Zoom» — и дальше концепция подстраивается под возможности Zoom. Это логика инструмента, а не логика задачи.

Правильная последовательность: сначала — что мы хотим сделать и какой опыт получит аудитория. Потом — какие инструменты нужны для этого. Платформа — последний выбор в цепочке, а не первый.

Ошибка вторая: незнакомая платформа в продакшн-день

Выбрать платформу с впечатляющим функционалом, которую никто в команде раньше не использовал — и столкнуться с ней в первый раз в день мероприятия. Это источник катастроф.

Правило, которое я соблюдаю жёстко: команда должна знать платформу до репетиции, а не открывать её вместе с аудиторией. Это требует времени на освоение — закладывайте его в подготовительный период.

Ошибка третья: недооценка технической поддержки

Многие платформы предлагают техническую поддержку — но её реальные возможности сильно отличаются от того, что написано в маркетинговых материалах. Поддержка «24/7» может означать чат-бота и ответ через восемь часов. Это не помощь в момент технического сбоя в прямом эфире.

Для критически важных мероприятий нужна либо выделенная техническая поддержка от платформы с подтверждённым SLA, либо — и это часто лучший вариант — собственный технический директор, который знает платформу достаточно хорошо, чтобы решать проблемы самостоятельно.

но.

Ошибка четвёртая: экономия на лицензии в последний момент

«Нам хватит бесплатного тарифа» — и выясняется, что бесплатный тариф ограничивает количество участников, длительность сессии или доступный функционал. В день мероприятия.

Лицензия платформы — не то место, где стоит экономить после того, как всё остальное уже определено. Проверяйте ограничения тарифов до подписания контракта с клиентом, а не после.

Ошибка пятая: одна точка отказа

Использование одной платформы для всего без резервных планов. Если эта платформа падает — падает всё мероприятие.

Минимальная страховка: альтернативный канал связи для критически важных элементов. Если основная трансляционная платформа недоступна — есть ли запасная? Если канал для Q&A не работает — как аудитория задаёт вопросы?

Это не паранойя. Это производственная дисциплина. Технические сбои происходят. Вопрос только в том, есть ли план на этот случай.

Как протестировать платформу перед финальным выбором

Выбор платформы не должен основываться только на демо-презентации от вендора. Демо всегда выглядит хорошо — это его назначение. Реальный тест другой.

Первый тест: нагрузочный. Подключите одновременно столько человек, сколько будет на мероприятии. Технические проблемы, которые не возникают при десяти участниках, часто появляются при трёхстах. Если платформа не позволяет провести нагрузочный тест заранее — это красный флаг.

Второй тест: пользовательский. Попросите нескольких человек, не знакомых с платформой, подключиться самостоятельно по инструкции, которую получают участники. Засеките время. Посмотрите, где они спотыкаются. Это покажет реальный барьер входа.

Третий тест: стрессовый. Смоделируйте технический сбой во время репетиции. Что происходит, когда падает соединение у спикера? Когда не загружается опрос? Когда аудитория не слышит звук? Знает ли команда, что делать в каждом из этих случаев?

Платформа, которая прошла все три теста, — готова к продакшну. Платформа, которая не прошла — либо требует дополнительной подготовки, либо не подходит для этого

мероприятия.

Гибридная специфика: две платформы вместо одной

Гибридное мероприятие создаёт дополнительную сложность: нужно обслуживать одновременно два пространства — физический зал и онлайн-аудиторию. Это редко решается одной платформой.

Типичная архитектура гибридного мероприятия выглядит так. В физическом зале: производственная установка с камерами, микшером, экранами для аудитории. Онлайн-трансляция: платформа или производственный инструмент, который принимает сигнал из зала и передаёт онлайн-аудитории. Взаимодействие: отдельный инструмент, который работает одновременно для обеих аудиторий — физической и онлайн. Управление: пульт режиссёра, который видит и контролирует все потоки.

Самая распространённая ошибка в гибридном продакшне — думать об онлайн-слое как о добавке к живому мероприятию. Тогда онлайн-аудитория получает то, что осталось: плохой угол камеры, нестабильный звук, ощущение, что смотришь через окно на чужое событие.

Правильный подход — проектировать онлайн-слой параллельно с живым, как равноценный элемент. Это означает: выбор камерных позиций с учётом онлайн-картинки, а не

только живого зала. Микрофонная схема, оптимизированная для трансляции. Отдельный модератор, который работает только с онлайн-аудиторией.

Практический чеклист выбора платформы

Перед финальным решением я проверяю следующее.

— Платформа протестирована с нагрузкой, близкой к реальной аудитории — не только на демо.

— IT-отдел клиента подтвердил, что платформа доступна в корпоративной сети.

— Выяснено, нужен ли VPN для части аудитории — и есть ли план для тех, кто не может его использовать.

— Тариф платформы проверен на ограничения: количество участников, длительность, доступный функционал.

— Техническая поддержка в день мероприятия — либо выделенная от платформы, либо собственный технический директор с достаточным знанием инструмента.

— Команда прошла обучение на платформе до репетиции — не на репетиции.

— Резервный план существует и команда знает, что делать, если платформа недоступна.

— Инструмент для записи выбран и протестирован отдельно от основной платформы.

Хорошая платформа — та, о которой участники не думают во время мероприятия. Это единственный критерий, который действительно важен.

Часть II. Вовлечение

Глава 4. Архитектура внимания

До, во время и после — и почему порядок важен

Вовлечение — это не функция, добавленная поверх программы. Это архитектура, вокруг которой строится программа. Разница между этими двумя подходами — разница между мероприятием, которое помнят, и мероприятием, которое забывают на следующий день.

Проблема, которую пытается решить вовлечение

Исследования когнитивной психологии фиксируют неудобный факт: концентрация внимания среднего взрослого человека начинает снижаться через семь-двенадцать минут непрерывного слушания. После двадцати минут без переключения стимула мозг начинает активно искать альтернативу. Это не слабость воли и не неуважение к спикеру. Это физиология.

На живом мероприятии среда частично компенсирует это: человек не может просто закрыть ноутбук, рядом сидят кол-

леги, смотреть в телефон неловко. Социальный контекст удерживает внимание там, где биология его уже отпустила.

Онлайн этого нет. Выйти из эфира — один клик. Открыть почту — другой клик. Написать сообщение в мессенджер — третий. Ничто не удерживает человека в эфире, кроме его собственного желания там находиться. И желание это нужно постоянно обновлять.

Именно поэтому вовлечение — не опциональный элемент онлайн-мероприятия. Это механизм выживания программы. Аудитория, которая что-то делает на мероприятии, остаётся. Аудитория, которая только смотрит, уходит при первой возможности.

Но вот в чём ловушка: большинство организаторов добавляют вовлечение в программу постфактум. Программа готова, спикеры подтверждены, тайминг расписан — и в конце кто-то говорит: «Давайте добавим опрос после второй сессии». Это не вовлечение. Это имитация вовлечения.

Настоящее вовлечение проектируется до программы, а не после неё. Оно начинается ещё до того, как аудитория открыла ссылку на эфир. И продолжается после того, как эфир закончился.

Три периода вовлечения

Мероприятие существует не только в момент своего проведения. Оно существует в сознании участника задолго до

начала и ещё некоторое время после конца. Этими тремя периодами — до, во время, после — и управляет архитектура внимания.

Каждый период решает свою задачу. До — формирует ожидание и первичную вовлечённость. Во время — удерживает и обновляет внимание. После — закрепляет опыт и создаёт продолжение.

Пропустить один из периодов — значит потерять часть эффекта мероприятия. Большинство организаторов хорошо работают с периодом «во время» и почти не работают с «до» и «после». Это огромный упущенный ресурс.

До: мероприятие начинается раньше, чем вы думаете

Точка начала мероприятия для участника — не старт трансляции. Это первый контакт с мероприятием: приглашение, анонс, первое сообщение в Telegram-канале. Именно в этот момент у человека формируется первое ожидание — и от него во многом зависит, каким будет его участие.

Тизер с заданием

Самый эффективный инструмент предмероприятийного периода — это не красивое приглашение. Это задание.

Когда человек что-то делает до мероприятия — присыла-

ет фото, отвечает на вопрос, загружает видео — он вступает в отношения с мероприятием ещё до его начала. Он уже немного его соавтор. И приходит с совершенно другим уровнем включённости, чем тот, кто просто получил ссылку и нажал «Принять».

Форматы предмероприятийных заданий могут быть разными в зависимости от концепции события. Для корпоративного праздника с концепцией радиошоу это может быть: «Пришли нам одно слово, которое описывает твой год» — собранные слова потом появятся на экране в виде облака в начале эфира. Для цикловой конференции: «Пришли нам один вопрос, который ты хочешь задать на этой конференции» — лучшие вопросы войдут в программу. Для корпоративного путешествия по странам: «Пришли фото блюда своей любимой кухни» — фотографии становятся контентом одной из остановок.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.