

Анна Мажнова

18+ ОРГАНИЗАЦИЯ ФОРУМА ПОД КЛЮЧ

Международные события:
от идеи до закрытия проекта



27 глав



28 рабочих
форм



10 этапов
проекта

*Практическое руководство
организатора мероприятий*



Анна Махнова

Организация форума под ключ. Международные события: от идеи до закрытия проекта

<https://litres.ru/74504409>

ISBN 9785007131575

Аннотация

Международный форум — это несколько сотен задач, десятки подрядчиков и одна дата, к которой нужно прийти готовыми.

Эта книга проведёт вас через весь путь проекта — от решения «делаем или нет» до закрытия последнего акта: что предусмотреть на старте, в какой последовательности выстраивать работу и где чаще всего возникают ошибки, задержки и лишние расходы.

Не рассуждения об «идеальном» мероприятии, а практическое руководство для тех, кто отвечает за результат.

Содержание

От автора	5
Как читать эту книгу	7
Введение	12
Глава 1. Зачем Вам форум	19
Глава 2. Паспорт проекта: единый источник правды	38
Глава 3. Команда и зоны ответственности	54
Глава 4. Бюджет: посчитать до того, как потратили	68
Глава 5. Доходы: билеты, пакеты, ценообразование	85
Конец ознакомительного фрагмента.	86

**Организация
форума под ключ
Международные
события: от идеи до
закрытия проекта**

Анна Махнова

© Анна Махнова, 2026

ISBN 978-5-0071-3157-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

От автора

Когда я приходила в профессию, книг по организации событий просто не было.

Всё осваивалось на собственном опыте, на собственных ошибках и через наблюдение за коллегами. Каждая следующая деталь — что спросить у площадки, за сколько заказывать печать, почему бейджи нельзя напечатать заранее — доставалась дорого и запоминалась надолго. Спросить было не у кого: те, кто знал, работали рядом и учились молча, самым фактом того, что у них получалось.

С тех пор прошло шестнадцать лет. За это время были форумы с десятью залами, работающими одновременно, иностранными спикерами и синхронным переводом, правительственные площадки и команды в полторы сотни человек. И почти всё, что я знаю, добыто тем же способом — своими ошибками.

Эту книгу я написала, чтобы тем, кто входит в профессию сейчас, было проще, а их мероприятия — ярче. Здесь собрано то, что я в своё время собирала по крупицам: не рассуждения о том, каким должно быть хорошее событие, а порядок действий, документы, сроки и формы, которые можно взять и применить.

Все примеры выведены из рабочих документов реальных проектов — паспортов, бюджетов, смет, сценариев, гайдов,

реестров. Это обезличенные версии инструментов, которые действительно работают. Если хотя бы половина из них избавит Вас от ошибок, которые я совершила сама, книга свою задачу выполнила.

Как читать эту книгу

Эта книга написана не для того, чтобы её прочитали. Она написана для того, чтобы ею пользовались во время работы над проектом.

Кому она адресована

Четырём разным людям, и каждый из них найдёт здесь своё.

- **Тому, кому форум поручили впервые.** Самый частый случай и самый тяжёлый: задача выглядит как «организовать мероприятие», а состоит из полутора сотен разных задач, о существовании которых никто не предупредил. Такому читателю книга нужна целиком и по порядку.

- **Менеджеру проектов в агентстве.** Механика знакома, но международный контур, визы, перевод и работа с профессиональной аудиторией — новая территория.

- **Сотруднику компании, которая делает форум сама.** У него нет опыта событийной индустрии, зато есть понимание своей аудитории и внутренние согласования, которых нет у агентства.

- **Тому, кто провёл уже несколько событий.** Он ищет не «как», а «что я упускаю». Ему полезнее всего врезки и инструменты — списки, которых у него ещё нет.

Три способа пользоваться книгой

Сквозное чтение

Если проекта пока нет или он только начинается. Части идут в том порядке, в котором принимаются решения: сначала рамка, потом деньги, потом площадка, потом содержание, потом производство, потом люди, потом сами дни.

Каждое следующее решение опирается на предыдущее. Выбрать площадку до того, как посчитан бюджет, — обычная ошибка, и построение книги ей мешает.

Точечное обращение

Если нужен конкретный ответ. Главы устроены автономно: параграфы озаглавлены, по существу, а не образно, поэтому нужное находится по оглавлению за полминуты.

Перекрёстные ссылки внутри текста работают в обе стороны: если тема раскрыта в другой главе, это сказано прямо, с указанием, где искать.

Работа по этапам

Если проект уже идёт. Тогда книга читается кусками — по тому этапу, на котором Вы находитесь. Карта в конце вводного блока показывает, какие главы относятся к какому этапу.

Сквозные рубрики

В каждой главе есть четыре типа материала, и различаются они оформлением.

- **Механика.** Основной текст: что делать, в каком поряд-

ке, кто отвечает, какой документ появляется на выходе.

- **Где ломается.** Врезка с разбором конкретной точки отказа. Не абстрактный риск, а описание того, как именно это происходит и что сделать заранее.

- **Что проверить.** Контрольный список в конце главы. Читается перед тем, как перейти к следующему этапу.

- **Инструмент.** Форма, таблица или скрипт, готовые к применению. В книге — образец, в цифровом пакете — редактируемый файл.

Несколько соглашений

Про сроки

В книге нет обратного отсчёта по месяцам, и это сознательное решение. Единого срока подготовки не существует: он зависит от размера команды, от масштаба и от того, от чего Вы готовы отказаться.

Вместо месяцев — шесть этапов проекта: рамка, содержание и деньги, производство, сборка, событие, закрытие. Задачи при этом делятся на гибкие, которые ускоряются людьми, и жёсткие, которые не ускоряются ничем: визы, типография, изготовление наград, приём заявок. Минимальный срок проекта равен самому длинному жёсткому процессу из тех, что Вы включили.

Про числа

Все цифры даны со способом расчёта. Норматив без объяснения считает за читателя его проект: «столько-то человек

на регистрации» верно ровно для того события, из которого эта цифра взята.

Поэтому вместо готовых нормативов Вы найдёте арифметику: из чего складывается вместимость, как считается пропускная способность, что вычитается из паспортных цифр площадки.

Про примеры

Все примеры выведены из рабочих документов реальных проектов: паспортов, бюджетов, сценариев, гайдов, реестров. Там, где приводятся конкретные суммы или количества, они обезличены и даны как порядок величины, а не как рекомендация.

Чего в книге нет

Она не про креатив, не про дизайн-концепции, не про ораторское мастерство и не про юриспруденцию. Юридический контур описан ровно настолько, чтобы понимать, что читать в договоре и о чём спросить юриста.

Она про то, как довести событие от решения до закрытия проекта и не потерять по дороге деньги, людей и репутацию.

От книги к своему проекту

Самый практичный способ читать — не подряд до конца, а до второй главы, а дальше параллельно с работой.

После главы 2 у Вас появится паспорт проекта: файл, в который переезжает всё, что Вы решаете по ходу книги. Дальше каждая глава добавляет в него лист — бюджет, площадку, программу, подрядчиков, партнёров, волонтёров. К кон-

цу книги паспорт становится рабочим документом проекта, а книга — справочником к нему.

Это единственный способ не оказаться в положении, когда прочитано двести страниц, а начинать всё равно не с чего.

Введение

Форум — это производство

Мероприятие ломается не на идее. Идея почти всегда хорошая. Ломается оно на исполнении — и почти всегда в одних и тех же местах.

Почему хорошая идея не спасает

Разговор о будущем форуме обычно начинается красиво: сильная тема, интересные спикеры, места, где всё это могло бы происходить. На этом этапе кажется, что главное найдено.

А через несколько месяцев выясняется, что типография не успевает к нужной дате, у иностранного гостя не готова виза, площадка не даёт завозить своё оборудование, а денег на вечернюю часть не хватает, потому что их не заложили. Ни одна из этих проблем не относится к идее. Все они относятся к производству.

Разница между событием, которое прошло хорошо, и событием, которое прошло тяжело, почти никогда не в замысле. Она в том, было ли посчитано, согласовано, заказано и проверено вовремя.

Три природы события

Форум одновременно существует в трёх качествах, и пу-

тать их нельзя, потому что управляются они по-разному.

- **Продукт.** Его покупают. У него есть цена, состав, обещание и ожидания. Всё, что связано с билетами, пакетами, доходами и тем, что человек получает за свои деньги, — это про продукт.

- **Производство.** Его изготавливают. У него есть смета, сроки, подрядчики, тиражи и физические ограничения. Печать, застройка, техника, питание, логистика — это про производство, и оно живёт по производственным законам: очередь, партия, цикл, брак.

- **Коммуникация.** О нём договариваются. Со спикерами, партнёрами, площадкой, командой, участниками. Здесь всё решают формулировки, письменные подтверждения и то, кто кого о чём предупредил.

Большинство провалов происходит на стыках. Продали то, чего не сможет произвести производство. Договорились устно о том, что стоит денег. Изготовили то, о чём не сказали аудитории.

Чем международный форум сложнее

Если убрать слово «международный», книга была бы примерно вдвое короче. Международный контур добавляет четыре вещи, каждая из которых меняет весь проект.

- **Жёсткие сроки.** Виза не ускоряется деньгами. Это самый длинный процесс проекта, и он задаёт минимальную да-

ту начала подготовки.

- **Перевод.** Не только услуга, но и оборудование, и подготовка материалов, и ограничения по формату выступлений: свободная сессия вопросов при синхронном переводе требует отдельной подготовки.

- **Два контура аудитории.** Часть материалов — программа, навигация, бейджи, письма — существует в двух языковых версиях, и версии эти расходятся при каждом изменении.

- **Культурный слой.** Договорённости, ожидания и бытовые детали выглядят по-разному в разных странах. Это не про вежливость, а про то, дошёл ли гость до сцены вовремя и в правильном состоянии.

Конференция на сто человек в одном зале и форум с параллельными потоками, иностранными гостями и вечерней программой различаются не размером, а количеством зависимостей. Зависимости и есть главная сложность.

Что даёт системный подход

- **Цифры вместо интуиции.** «Хватит ли места» превращается в расчёт: вместимость минус служебные места, ширина проходов, пропускная способность раздачи, арифметика окна регистрации.

- **Один источник правды.** Все решения проекта живут в одном файле, а не в переписке. Из него собираются все

остальные документы — гайды, брифы, заявки, сметы.

- **Зависимости вместо списка задач.** Список задач не показывает, что печать навигации нельзя запустить, пока не утверждена схема залов. Карта зависимостей показывает.

- **Повторяемость.** После первого проекта остаётся комплект документов, с которого начинается второй. Второй форум делается вдвое легче не потому, что Вы стали опытнее, а потому, что у Вас есть папка.

Честное предупреждение

Прежде чем начинать, стоит понимать масштаб.

Время

Даже небольшой международный форум — это несколько месяцев работы, из которых последний месяц занимает почти всё время. Точный срок назвать невозможно: он складывается из размера команды и самого длинного жёсткого процесса в проекте.

Один человек делает то же самое вдвое дольше команды из шести — но некоторые вещи не ускорит и команда из двадцати.

Деньги

Расходы почти всегда оказываются больше, чем кажется на старте, и не потому, что что-то подорожало. Просто в первоначальный список не попадают дни застройки, ленты к бейджам, питание технического персонала, доплаты за срочность и десяток мелочей, каждая из которых стоит немного.

Именно поэтому в книге так рано появляется глава о бюджете и точке безубыточности — раньше, чем главы о площадке и программе.

Люди

Форум невозможно провести в одиночку. Даже если вся подготовка на одном человеке, в дни события на площадке работают десятки: команда, волонтеры, подрядчики, персонал площадки. Управление ими — отдельный навык, и ему посвящена целая часть книги.

И ещё

Первое событие всегда собирается тяжелее последующих. Нет базы аудитории, нет проверенных подрядчиков, нет представления о том, сколько чего нужно. Это нормальное свойство первого раза, а не признак плохой работы.

Кто такой организатор

Не автор идеи. Идею может придумать кто угодно — заказчик, программный комитет, коллега в переписке.

Организатор — тот, кто доводит. Тот, кто переводит идею в перечень позиций со сроками и суммами, находит, кто это сделает, следит, чтобы сделали вовремя, и оказывается на площадке в семь утра, когда привозят конструкции.

Это профессия про порядок, а не про вдохновение. И хорошая новость в том, что порядку можно научиться — в отличие от вдохновения.

КАРТА КНИГИ

Дорожная карта проекта

Разворот, к которому стоит возвращаться по ходу работы. Он показывает, где Вы находитесь и что из этого следует.

Как она устроена

По горизонтали — шесть этапов проекта, от решения до закрытия. По вертикали — линии работ, которые идут параллельно: деньги, площадка, программа, международный контур, производство, аудитория, люди, документы.

Смысл карты в том, чтобы увидеть одновременность. Списки задач создают иллюзию последовательности: сделал одно, взялся за другое. На деле восемь линий идут параллельно, и на каждом этапе живы почти все.

Шесть этапов проекта

- **Рамка.** Решение о проекте, цель, тема, масштаб, команда, паспорт. Главы 1—3.
- **Содержание и деньги.** Бюджет, доходы, договоры, площадка, программа, спикеры, международный контур. Главы 4—15.
- **Производство.** Техника, брендинг, полиграфия, навигация, мерч. Главы 16—18.
- **Сборка.** Партнёры, продажи, регистрация, волонтеры, подрядчики. Главы 19—23.
- **Событие.** Сценарий, тайминги, управление, работа со сбойми. Главы 24—26.
- **Закрытие.** Материалы, отчёты, финансовое за-

крытие, разбор. Глава 27.

Как ей пользоваться

- **В начале проекта.** Чтобы понять объём: сколько линий придётся вести и какие из них начинаются раньше остальных.
- **В процессе.** Чтобы проверить себя: на этом этапе должны быть живы такие-то линии. Если какая-то не начиналась — вероятно, о ней просто забыли.
- **При передаче проекта.** Чтобы объяснить новому человеку структуру работы за пять минут.

Полная версия карты со всеми задачами по каждой линии — в завершающем блоке книги. Здесь дана её краткая форма: чтобы начать, этого достаточно.

Глава 1. Зачем Вам форум

Всё, что описано в этой главе, не стоит ни рубля. И всё, что описано в этой главе, определяет, сколько рублей Вы потратите за следующий год.

1.1. Пять типов цели

Почти никто не начинает с цели. Начинают с фразы «в этом году делаем снова» — на планёрке, между двумя другими вопросами, минут за пять. Цель формулируют позже: когда нужно собрать презентацию для партнёров или объяснить учредителям, куда ушли деньги. К этому моменту площадка уже забронирована, даты объявлены, а половина решений принята людьми, которые не знали, ради чего они их принимают.

Это не придирка методолога. Цель работает как фильтр, через который проходит каждая строка бюджета, и без неё спорить о расходах невозможно — любой аргумент оказывается делом вкуса. Возьмите одну строку: фотозона, восемьдесят тысяч рублей. Если Вы делаете форум ради продаж своих программ, эта строка обязательна: она производит контент, который потом весь год работает на узнаваемость и приводит людей в воронку. Если Вы собираете закрытое профессиональное сообщество на сто человек, те же восемьдесят тысяч разумнее отдать за второй кофе-брейк и

нормальные кресла в зоне общения — люди приехали разговаривать друг с другом, а не фотографироваться на фоне логотипа. Строка одна, решения противоположные, и определяет их только цель.

Целей у деловых событий, если убрать формулировки для презентаций, пять.

Продажи

Форум как витрина того, что организация продаёт остальные триста шестьдесят три дня. Что это меняет: программа строится вокруг точек касания с продуктом, в зале обязательно присутствуют люди, которые умеют разговаривать с участниками о Ваших программах, а главной цифрой становится не количество гостей, а сколько из них сделали следующий шаг в течение месяца. Событие с восемьюстами участниками и нулевой конверсией проиграло событию на двести человек, после которого пятьдесят купили курс.

Позиция в отрасли

Событие как способ занять место, которое потом трудно оспорить. Что меняет: состав имён важнее численности зала, деньги уходят в спикеров, продакшн и качество записи, а не в мерч. Здесь имеет смысл переплатить за человека, ради которого приедут, и сэкономить на шопперах — их всё равно никто не вспомнит через год, а фамилию в программе вспомнят.

Сообщество

Ежегодная встреча своих. Что меняет: время между докладами становится ценнее самих докладов. Плотная программа, которой все так гордятся, начинает работать против цели — люди выходят из зала и сразу заходят в следующий, а поговорить не успевают. При этой цели перерыв в сорок минут — не потеря времени, а основной продукт.

Повестка

Событие, которое ставит тему в отрасли и заставляет о ней говорить. Что меняет: содержание диктует всё остальное, включая выбор площадки и то, что произойдёт с материалами после. Форум с этой целью не заканчивается в день закрытия — он продолжается в сборнике, публикациях и записях, и бюджет на постпродакшн здесь не остаточный, а плановый.

Обязательства

Самый недооценённый тип. Форум проводят, потому что его ждут: он ежегодный, он записан в уставе ассоциации, он условие гранта, он обещан партнёру. Цель здесь — не провалиться, сохранить репутацию и не потерять аудиторию, накопленную за годы. Это настоящая цель, и её нужно назвать вслух. Пока она не названа, команда ищет вдохновение там, где его не предусмотрено, а руководитель проекта чувствует

себя виноватым за то, что делает «просто ещё один форум». Не просто ещё один — двенадцатый по счёту, и в этом его ценность.

Целей почти всегда несколько, и это нормально. Ненормально, когда их не проранжировали. Продажи и сообщество тянут программу в разные стороны: первая цель требует плотности и точек касания, вторая — воздуха и свободного времени. Пока обе считаются главными, каждое спорное решение превращается в переговоры внутри команды, и выигрывает тот, кто громче.

Правило простое: одна главная цель и не больше двух подчинённых, записанные именно в этом порядке. Не «мы хотим и продать, и укрепить сообщество, и заявить о себе», а «главное — продажи, при этом сохраняем ощущение своих и не роняем уровень имён». Разница в одной фразе, но она снимает половину будущих споров.

1.2. Измеримые результаты

Через неделю после форума на разборе итогов происходит одно и то же. Кто-то говорит, что было отлично: полный зал, люди благодарят, спикеры довольны. Кто-то отвечает, что потратили больше, чем в прошлом году, а толку не видно. Оба правы, и спорить не с чем — доказательств нет ни у одной стороны. Так бывает всегда, когда результат не оцифрован до того, как началась работа.

Любой форум сводится к трём группам показателей: люди, деньги, след.

Люди

Считать нужно не «сколько пришло», а сколько пришло из каждого сегмента, ради которого Вы это затевали, и сколько досидело до конца второго дня. Если Вы рассчитывали на руководителей, а приехали ассистенты — зал полный, цель не достигнута.

Отдельно держите разрыв между списком и явкой. На платных событиях доходит восемьдесят-девяносто процентов оплативших, на бесплатных — около половины. Питание это не меняет: порции считаются по оплаченным билетам и спискам команды, спикеров и волонтеров, а финальная цифра подаётся площадке к дате из договора — обычно за пять-десять дней. Недошедший участник свой кофе-брейк оплатил, и площадка его выставит в счёте. Единственное, что здесь можно выторговать, — право на корректировку в коридоре нескольких процентов и дата, до которой её принимают; это обсуждается при подписании договора, а не за неделю до события.

По явке планируется другое: рассадка в залах, число стоков регистрации в первое утро и нагрузка на гардероб. Бейджи печатаются заранее по спискам, но с запасом чистых заготовок и принтером на площадке — часть людей оплачивает участие в последние сутки. И главное: разрыв между

списком и явкой — Ваш прогнозный коэффициент. Обещая партнёру пятьсот человек в зале, называйте ожидаемую явку, а не количество проданных билетов, иначе Вы сами создаёте себе невыполненное обязательство.

Деньги

Здесь достаточно четырёх цифр: выручка, себестоимость одного участника, доля партнёрских поступлений в общем доходе и то, что вернулось в основную работу организации в течение месяца после события. Последняя цифра — единственная, которая объясняет руководству, зачем это было. Себестоимость участника полезна тем, что её можно сравнивать год к году и с чужими событиями, в отличие от абсолютных сумм.

След

Публикации, записи, сборник, новые контакты, спикеры, согласившиеся приехать снова. Считается труднее всего и почти всегда оказывается самым ценным через год. Простой критерий: сколько людей из тех, кто выступал впервые, войдут в программу следующего форума без уговоров. Если таких больше половины — событие состоялось независимо от того, что показала касса.

Зафиксировать это нужно на одной странице, до старта, и согласовать с теми, кто принимает решения. Не ради отчёта.

ности — ради того, чтобы через полгода никто не переписал критерии успеха под фактический результат. Страница с четырьмя-пятью числами и датой сверху защищает Вас лучше, чем любая презентация в конце.

И три способа обмануть себя, которые встречаются чаще остальных. Первый: считать участниками всех зарегистрировавшихся, включая тех, кто не дошёл. Второй: записывать партнёрский бартер в выручку — вода, книги и оборудование по бартеру не превращаются в деньги, которыми можно заплатить за площадку. Третий, самый обидный: сравнивать себя с прошлым годом только по тем показателям, где стало лучше.

Где ломается

Целевые цифры живут в голове организатора и никогда не проговариваются с руководством. Каждый работает со своими ожиданиями: Вы считаете успехом пятьсот очных участников и заполненный второй день, а учредитель весь год держал в голове выручку и три новые партнёрские компании.

Разговор случается после события, когда менять уже нечего. Сорок минут в самом начале проекта — один документ, четыре цифры, одна подпись — стоят дешевле, чем этот разговор.

1.3. Тема и позиционирование

Тема форума — не заголовок для афиши. Это обещание, за которое человек платит деньги, тратит два рабочих дня и иногда покупает билет в другой город. Так к ней и стоит относиться: не как к красивой строке, а как к обязательству, которое придётся выполнить программой.

Разведите две вещи, которые часто путают. Название события — постоянная часть, она накапливает узнаваемость и репутацию годами, её не трогают. Тема года — переменная, и она отвечает на вопрос, зачем приезжать снова тому, кто был в прошлом году. Без переменной части каждый следующий форум продаётся хуже предыдущего, потому что участник не видит разницы.

Сильные темы вырастают из трёх источников: из того, что болит у Вашей аудитории прямо сейчас; из того, что происходит в отрасли и требует общего разговора; из того, что именно Вы можете показать лучше других. Тема на пересечении всех трёх продаёт себя сама. На пересечении двух — работает. На одном источнике — почти никогда: либо она интересна только Вам, либо её с тем же успехом раскроет соседнее событие.

Проверять тему нужно до того, как она попала на сайт, и проверок всего три. Соберётся ли под неё два десятка докладов, которые не повторяют друг друга, — если нет, программа расплзётся ещё на этапе сборки. Звучит ли она, когда человек своими словами пересказывает её коллеге в курилке, — формулировки, которые невозможно пересказать, не

продаются. Отличает ли она Вас от события, которое пройдёт в том же месяце для той же аудитории.

Со слишком широкой темой происходит вот что: под неё подходит любой доклад, поэтому программа теряет форму, а участник не понимает, зачем ехать именно к Вам. Со слишком узкой — обратное: программа собирается за месяц и получается отличной, но зал наполовину пуст, потому что тема интересна ста пятидесяти специалистам в стране.

Позиционирование — это про осознанный отказ. Сказать, кому событие не адресовано, страшно: кажется, что Вы своими руками сокращаете продажи. На деле происходит обратное. Пока Вы обращаетесь ко всем, нужный человек не понимает, что это про него. Формулировка «для практикующих специалистов с опытом от трёх лет» отсекает часть аудитории и одновременно объясняет остальным, что в зале будут коллеги их уровня, а не студенты с конспектами.

Момент фиксации важен не меньше содержания. Тема закрывается до запуска сайта, до сборки партнёрских пакетов и до первого письма спикеру. Всё, что меняется после, стоит денег: переделанные макеты, переписанные тексты, неловкие письма тем, кого Вы уже пригласили под другую формулировку. Тема, изменённая за пару месяцев до события, — это не смена акцента, это новое событие, которое приходится продавать с нуля в оставшийся срок.

Что проверить

Понятна ли формулировка человеку, который не работает в Вашей отрасли.

Помещается ли она в одну строку — на бейдж, в шапку сайта, в заголовок письма.

Можно ли на её основании продать билет, не объясняя дополнительно, что имелось в виду.

Переживёт ли она год: тема, привязанная к новости, устареет раньше, чем Вы закончите продажи.

Не обещает ли она того, чего в программе не будет.

1.4. Формат, масштаб, даты

Три параметра связаны жёстче, чем кажется на старте: сколько людей, сколько дней, сколько параллельных залов. Тронете один — поедут остальные два, а вслед за ними бюджет.

Начните с численности, и возьмите её из фактов, а не из амбиции. Честная цифра складывается из трёх источников: явка прошлого года, размер базы, которой Вы реально можете написать, и ёмкость каналов продаж. Вместимость площадки, которая Вам понравилась, к этому расчёту отношения не имеет, хотя именно она чаще всего становится точкой отсчёта. Зал на восемьсот мест с пятьюстами участниками выглядит хуже, чем зал на пятьсот с теми же людьми.

Дальше численность превращается в требования, и почти каждое выводится не прямым умножением, а через пропускную способность — сколько человек проходит через точку

за то время, которое у Вас есть.

Залы. Численность задаёт вместимость главного зала: на открытие должны поместиться все до одного. Число потоковых залов определяется программой и людьми, способными их вести, а суммарная вместимость берётся с запасом — потоки не заполняются равномерно, и на сильное имя придёт втрое больше расчётного.

Питание. Порции считаются по спискам, умноженным на число точек питания в программе: два кофе-брейка на двухдневном форуме — это четыре подхода. Но заказ — половина задачи. Вторая половина в том, успеет ли аудитория пройти через раздачу за перерыв.

Регистрация. Универсального норматива нет, и любой, кто его называет, считает за Вас Ваш проект. Считается по категориям — у них разная скорость обслуживания — и по арифметике окна: сколько времени от открытия дверей до начала программы и какая доля людей приходит в последние двадцать минут.

Бейджи. Печатаются заранее по спискам, плюс запас заготовок и принтер на площадке. Единственная позиция, где прямое умножение работает.

Каждая из этих строк — деньги и люди, и все они растут из одной цифры, которую Вы называете в самом начале. Поэтому называть её наугад дорого: ошибка в двести человек — это не двести билетов, это другой главный зал, другая смета питания и другая команда на входе. Подробная арифметика

каждой точки — в главе 8, где та же численность превращается в схему площадки.

Второй день добавляет содержания и забирает больше, чем кажется. Он означает проживание для иногородних, повторный монтаж и утренний прогон, усталую команду и падение явки: на второй день доходит от семидесяти до восьмидесяти процентов тех, кто был на первом. Отсюда практический вывод: двухдневный форум — не два одинаковых дня. Всё, ради чего люди приехали, ставится в первый; второй день строится вокруг практики, узких секций и того, за чем возвращаются осознанно.

Количество параллельных потоков ограничено не вместимостью залов, а тем, чем Вы каждый зал закроете. Один поток — это отдельный комплект: оборудование и человек, который умеет его включить, модератор со сценарием, волонтер на двери, строка в навигации и в программе. Девять залов — девять таких комплектов, и собрать их сложнее, чем арендовать девять помещений.

Второе ограничение — содержание: потоки делят аудиторию. Пока за каждым стоит своя тема и своя аудитория, в этом нет ничего плохого. Но поток, появившийся потому, что зал есть в договоре, соберёт два десятка человек и будет выглядеть провалом — хотя провалилась не программа, а решение о количестве потоков. Как устроен этот выбор, разбирается в главе 10.

Даты выбирают за год, и выбирают по чужим календарям,

а не по своему. Посмотрите, что происходит в отрасли в этом месяце, где каникулы у Вашей аудитории, какие события собирают тех же людей, как устроен сезон у площадок — на пиковые месяцы свободных дат почти нет, а цены выше. Отдельно проверьте сроки на визы, если ждёте иностранных гостей: они диктуют дату старта работы, а не наоборот.

После объявления дата не меняется. Перенос выглядит как организационная мелочь, а стоит как половина проекта: депозит площадке, переигранные договорённости с подрядчиками, спикеры, у которых на новую дату другие планы, возвраты по проданным билетам и — дороже всего — репутация события, которое «переносится». Один перенос аудитория прощает, второй запоминает.

Онлайн-часть решается здесь, а не потом, когда дойдёте до оборудования. Трансляция меняет договоры со спикерами — не все согласны на запись, и узнать об этом лучше за полгода, чем за неделю. Она меняет бюджет: режиссёр, операторы, платформа, отдельный звук. Она меняет команду: онлайн-участникам нужен свой модератор, иначе они смотрят в пустоту. И она меняет продукт — записи живут дольше, чем событие, и приносят деньги весь следующий год, если Вы заранее решили, что делаете их продуктом, а не побочным эффектом.

1.5. Решение «идём / не идём»

Это самый неудобный разговор в книге, и обойти его нель-

зя: не каждый проект нужно доводить до площадки. Форум, запущенный без одного из базовых условий, не становится скромнее — он становится дороже и мучительнее, а заканчивается тем же, чем закончился бы отказ, только с потерянными деньгами и выгоревшей командой.

Пять признаков, при которых проект стоит отложить, а не начинать.

- **Нет площадки в нужное окно.** Не «есть варианты», а подписанный договор или хотя бы твёрдая бронь. Пока её нет, всё остальное — черновик.

- **Нет денег на предоплаты.** Площадка, оборудование и типография хотят аванс за несколько месяцев до события, задолго до того, как придут деньги за билеты.

- **Нет человека с полной занятостью.** Одного, для которого форум — основная работа, а не нагрузка сверх текущих задач.

- **Нет темы.** Есть желание провести событие, но нечего сказать. Это чувствуется в первом же письме спикеру.

- **Нет базы.** Некому продать билеты. Реклама не соберёт базу за оставшееся время, она может её только дополнить.

О деньгах подробнее. У каждого события есть порог, ниже которого оно физически не собирается: аренда залов, техническое обеспечение, минимальный брендинг, регистрация, питание. Эта сумма мало зависит от Вашей экономности — она задана рынком и площадкой. Экономия работает на

уровне решений, а не торга: убрать второй зал дешевле, чем выбить скидку на оборудование. Если после честного подсчёта денег не хватает на нижнюю границу, дальше считать нечего — нужно менять масштаб.

О людях. Форум невозможно вести в свободное от основной работы время, и дело не в количестве часов. Дело в том, что решения нужно принимать в тот день, когда пришёл вопрос: подрядчик ждёт ответа до вечера, площадка держит бронь до пятницы, спикер спрашивает про даты и через три дня забудет. Проект, где ответы приходят по выходным, теряет не скорость, а варианты.

О времени. Единого срока подготовки не существует, и любая цифра, названная в книге, окажется неверной для половины читателей. Срок — производная от двух величин: сколько у Вас рук и от чего Вы готовы отказаться.

Задачи форума делятся на эластичные и жёсткие. Эластичные ускоряются людьми: переговоры с площадкой, сайт и тексты, поиск партнёров, сборка смет, работа с подрядчиками, продвижение. Один человек будет вести это семь месяцев, команда из шести — три, и разница здесь почти линейная. Именно поэтому два одинаковых по масштабу события готовятся за совершенно разное время, и ни один из этих сроков не является правильным.

Жёсткие сроки не сокращаются ни людьми, ни деньгами, потому что зависят от чужих календарей и физического производства. Визовые приглашения. Тираж в типографии и из-

готовление наград. Сборник статей — от сбора текстов до коробок с экземплярами. Конкурс докладов, где нужно дать людям время подать заявку, а потом её рассмотреть. Ответы спикеров, у которых расписание составлено на год вперёд. Каждый такой процесс имеет собственную длину, и она не меняется от того, что Вас стало вдвое больше.

Отсюда рабочая формула: минимальный срок проекта равен самому длинному жёсткому процессу из тех, которые Вы решили включить. Нужны иностранные гости — считайте от визовых сроков и назад. Нужен сборник — от даты сдачи в типографию. Не нужно ни того, ни другого — форум собирается за три месяца при достаточной команде, и это будет полноценный форум, просто без этих двух позиций.

Обратная сторона: сжатый срок при маленькой команде не компенсируется усердием. Ломаются не идеи — с идеями всё в порядке до последнего дня. Ломается всё, что зависит от чужого ответа.

Между «делаем» и «не делаем» есть промежуточные решения, и они почти всегда лучше обеих крайностей. Уменьшить масштаб вдвое и провести на одной площадке без параллельных потоков. Убрать второй день. Отказаться от международной части в этом году и вернуться к ней в следующем. Провести конференцию на двести человек вместо форума на пятьсот — и собрать зал полностью, а не наполовину. Сдвинуть на год и потратить это время на базу и партнёров.

Отказ нужно уметь объяснять. Внутри организации он звучит как поражение только в одном случае — если Вы приходите с формулировкой «не получится». Приходите с расчётом: вот нижняя граница бюджета, вот сколько есть, вот три варианта уменьшенного формата с ценой каждого, вот что мы теряем при переносе и что приобретаем. Это разговор об управленческом выборе, и в нём Вы сильная сторона, а не проситель.

Отдельный случай — когда решение принято за Вас и отказаться нельзя. Такое бывает чаще, чем хотелось бы: дата объявлена на прошлогоднем закрытии, обязательство перед партнёром, условия гранта. Тогда работают три вещи. Зафиксируйте письменно, чего не будет при таких вводных, — не как жалобу, а как перечень: без второго дня, без синхронного перевода, без сборника. Договоритесь о том, по каким цифрам Вас будут оценивать при этих ограничениях. И защитите команду от ожиданий, которые невозможно выполнить, — это Ваша работа, и, кроме Вас, её никто не сделает.

К концу этой главы у Вас должно существовать на бумаге шесть позиций: главная цель и две подчинённые, четыре-пять целевых чисел, тема года, масштаб, даты и само решение о запуске. Ни одна из них не требует денег. Все шесть определяют, сколько денег Вы потратите за следующий год и сколько из них вернётся.

ИНСТРУМЕНТ · КАРТОЧКА ПРОЕКТА

Одна страница, которая заводится в первую неделю и висит перед глазами весь год.

Главная цель — одна фраза. Две подчинённые цели — по фразе каждая.

Целевые числа: участники по сегментам, выручка, себестоимость участника, доля партнёрских денег.

Тема года и формулировка, кому событие адресовано, а кому нет.

Масштаб: участники, дни, потоки. Даты. Онлайн — да или нет.

Бюджетная рамка: нижняя граница и потолок.

Ответственный за проект и тот, кто принимает решения по деньгам.

Всё, что не помещается на страницу, на этом этапе не нужно. Если карточку трудно заполнить — это не проблема формата, это сигнал, что решение ещё не принято.

Рамка задана. Дальше начинается арифметика: сколько это стоит, при каком количестве проданных билетов сходится и что делать, если не сходится.

Инструмент главы: карточка проекта

Word. Одна страница, с которой начинается проект: тип цели, три измеримых результата, тема с тремя проверками, формат и масштаб, перечень жёстких процессов с расчётом минимального срока и отметка о решении «идём — не

идём». Заполняется до того, как решение принято, и перечитывается каждый раз, когда возникает спор о том, зачем всё это.

Файл — в пакете форм. Как его получить, написано в конце книги.

Глава 2. Паспорт проекта: единый источник правды

Самая скучная глава книги. Окупается она примерно на третьем месяце работы — и потом окупается ещё раз, когда Вы заболаете.

2.1. Почему проект нельзя держать в голове

Есть сцена, которую видел каждый, кто работал в событиях. Организатор помнит всё: во сколько приезжает свет, кому не отправили договор, сколько стоила прошлогодняя печать бейджей и почему в этом году её делает другая типография. Ему задают вопрос — он отвечает через секунду, не открывая ничего. Со стороны это выглядит как высокая квалификация, и отчасти так и есть.

Проблема в том, что это состояние временное. Пока на правлений два-три, память справляется легко. Момент, когда она перестаёт справляться, наступает не по календарю — он наступает по признаку: когда решения начинают идти параллельно и зависеть друг от друга. Типография ждёт финальный список номинантов, список зависит от даты окончания приёма заявок, дата — от того, когда запустится сайт, сайт — от текстов, которые пишет человек в отпуске. Три такие цепочки одновременно, и Вы уже не помните, а вос-

становливаются.

Отдельно про переписку. Чат кажется хранилищем, но чат — не документ: в нём есть последнее сообщение, а не текущая версия. Через два месяца Вы будете листать двести сообщений в поисках суммы, которую называли устно, и найдёте три разные. Договорённость, существующая только в переписке, при первом же споре превращается в вопрос о том, кто что имел в виду.

Цена отсутствия единого документа измеряется не в неудобстве, а в конкретных строках. Счёт, оплаченный дважды, потому что оба человека думали, что платит другой. Обязательство перед партнёром, о котором вспомнили в день монтажа. Макет, согласованный и потерянный, а потом отрисованный заново за деньги. Переговоры с подрядчиком, проведённые второй раз, потому что условия первых никто не записал.

Второй эффект замечают реже, а он серьёзнее. Проект, который существует только в одной голове, — это проект с одной точкой отказа. Организатор не может заболеть, уехать, уйти на другую работу. Это риск не его, а организации, и осознаётся он обычно в самый неподходящий момент.

Единый источник правды звучит громко, а на практике означает простую вещь: одно место, где лежит текущая версия любого решения по проекту. Не идеальный документ. Не красивая система. Ключевое слово здесь — «единственное». Два хороших файла хуже одного среднего, потому что через

месяц никто не помнит, какой из них новее.

Возражение «у нас маленькая команда, нам это ни к чему» стоит разобрать сразу, потому что оно звучит чаще всего. В маленькой команде цена потери информации выше, а не ниже: там некому подстраховать. Когда людей десять, забытую задачу подхватит сосед. Когда людей двое, забытая задача просто не будет сделана.

2.2. Из чего состоит паспорт

Главное, что стоит принять: паспорт проекта — рабочий стол, а не отчёт. Он существует для тех, кто делает, и первый признак умирающего документа — когда его начинают вести для проверяющих. Такой файл наполняется процентами выполнения и красивыми статусами, а рабочая информация переезжает обратно в переписку.

Листов в паспорте бывает от десяти до тридцати, и перечислять их бессмысленно — у каждого проекта свой набор. Полезнее понимать, что они делятся на пять групп, и в каждой группе свой срок жизни и свой хозяин.

Навигационный лист

Один, самый первый. Название, даты, ответственные, целевые числа, ссылки на сайт, платформу, папки с макетами и договорами. Его задача — впустить нового человека в проект за час, а не за неделю. Сюда же логично положить карточку проекта из первой главы: цель, тема, масштаб. Если

этот лист заполнен честно, любой в команде может ответить на вопрос партнёра, не дёргая Вас.

Плановые листы

Их два, и они смотрят на одно и то же с разных сторон. Первый — срез по блокам: площадка, оборудование, брендинг и полиграфия, партнёры, программа, волонтёры, пост-продакшн, у каждого свои строки со статусом и живым комментарием. Второй — срез по времени: что делаем в ближайший период. Оба нужны, потому что пользуются ими в разных ситуациях: по блокам смотрят, когда решают конкретный вопрос, по времени — когда планируют неделю. Один срез без другого превращается либо в список без сроков, либо в сроки без контекста.

Финансовые листы

Плановый бюджет, итоговый, график платежей, доходы. Они живут в том же файле, а не отдельно у бухгалтера, и это принципиально: решение о том, брать ли второй зал, принимается тем, кто видит цифры, а не тем, кто их потом узнаёт. Отдельно стоит держать график платежей — не сумму, а даты: именно он показывает, в какие недели у Вас кассовый разрыв.

Справочники

Подрядчики, контакты, площадка, проживание, гонора-

ры, реквизиты. Наполняются один раз и используются весь год. Критерий полезного справочника простой: в нём есть не только телефон, но и чем этот человек занимается, что он уже делал для Вас и на каких условиях. Справочник, где записано «Андрей, оборудование», через полгода бесполезен ровно так же, как пустая строка.

Операционные листы

Тайминги, сценарий, расстановка людей по зонам, списки волонтёров, план перевода. Они заполняются последними и почти не нужны до этапа сборки — зато именно они работают в дни события, когда открывать больше нечего и времени искать нет. Их особенность: их читают с телефона на ходу, поэтому верстать их нужно так, чтобы строка помещалась на экран.

Чего в паспорте быть не должно: черновики, варианты «на подумать», личных заметок и трёх версий одного листа с приписками «старый», «новый», «финал». Правило, которое экономит много времени: если строку неловко показать коллеге — ей здесь не место, пусть живёт в Ваших личных файлах.

Про форму спорят чаще, чем про содержание. Таблица, доска задач, система управления проектами — годится любая, критерий один: где команда реально будет смотреть. Красивый инструмент, в который никто не заходит, проиг-

рывает простой таблице, открытой у всех во вкладке. Менять форму по ходу проекта дороже, чем терпеть неудобную: перенос всегда съедает больше, чем обещает.

2.3. Дорожная карта обратного отсчёта

У форума нет момента, когда работа началась. Есть дата, от которой всё отсчитывается назад, — и это единственный способ понять, опаздываете Вы или нет. Вопрос «успеваем ли мы» не имеет ответа сам по себе. Он имеет ответ только в связке с тем, что должно быть готово к этой точке.

Обратный отсчёт удобно размечать не месяцами, а этапами — по причине, о которой шла речь в первой главе: у одного проекта до события год, у другого три месяца, и оба нормальны. Меняется длина этапов, но не их порядок и не то, что внутри.

Рамка

Самый первый этап и самый короткий по количеству задач. Цель, тема, масштаб, даты, бюджетная рамка, площадка, состав команды. Задач мало, последствий много: почти всё, что решается здесь, потом меняется только через деньги.

Содержание и деньги

Программа начинает собираться, идут первые письма спикерам, верстаются партнёрские пакеты, запускается сайт и стартуют продажи. Два потока идут параллельно и питают

друг друга: без имён в программе не продаются билеты, без проданных билетов нечем платить за имена.

Производство

Всё, у чего есть срок изготовления: сметы и договоры, тиражи, награды, застройка, визовые документы, бронирование проживания. Этап, где деньги превращаются в обязательства, а обязательства — в даты платежей.

Сборка

Финальные списки, бейджи, тайминги, волонтёры, согласования с площадкой, приёмка тиражей. Главное правило этапа: новые идеи здесь уже не запускаются. Всё, что придумано на этом этапе, либо не успеет, либо успеет за счёт чего-то другого.

Событие

Работает только подготовленное. Это не лозунг, а описание физики процесса: в день форума у Вас нет ни одного свободного часа, чтобы что-то организовать заново.

Закрытие

Постпродакшн, свод бюджета, закрывающие документы, разбор итогов. Этап, который откладывают все и потом делают в спешке, когда бухгалтерия требует документы за прошлый год.

Внутри любого срока есть процессы, которые не подчиняются этой разметке, — те самые жёсткие, о которых шла речь раньше. Визовые приглашения, тираж, изготовление наград, сборник, приём заявок на конкурс. Они задают абсолютные даты: не «на этапе производства», а «до такого-то числа, иначе не будет вовсе». Именно эти даты стоит вынести в отдельный короткий список и держать перед глазами — их всего пять-семь, и они определяют весь остальной график.

Читать дорожную карту как график выполнения бесполезно: проценты готовности мало о чём говорят, когда одна незакрытая задача блокирует пять следующих. Читать её нужно как набор точек невозврата — моментов, после которых решение стоит уже других денег. Площадка после подписания договора. Тираж после запуска в печать. Тема после публикации на сайте. Каждая такая точка заслуживает того, чтобы быть отмеченной отдельно.

Где ломается

Что попадает в чей гайд

Участнику. Общая информация, программа, схема залов, питание. Всё, что помогает ему провести день и ничего не пропустить.

Спикеру. То же плюс данные о других спикерах, контакты служб и то, что касается его выступления: время, зал, оборудование, где спикерская.

Волонтёру. Общая информация, программа, схема, пита-

ние, инструкции по своей зоне и контакты — кому звонить, если что-то случилось.

Координатору зоны. Всё из гайда волонтера плюс тайминги и данные о спикерах: он отвечает за зону целиком.

Команде. Практически весь паспорт, включая бюджетные и договорные части.

Площадке. Общая информация, схема залов, питание, тайминги, перечень на ввоз и контакты. Программа и деньги ей не нужны.

Принцип простой: гайд собирается из паспорта, а не пишется заново. Как только в паспорте меняется схема залов, она меняется во всех гайдах сразу.

Задачи, которые кажутся поздними, а на деле ранние. Приглашения для виз, сборник статей, наградная продукция, синхронный перевод, конкурс докладов — каждая из них по ощущению относится к финалу подготовки, а запускается на несколько этапов раньше.

Механизм ошибки одинаковый: Вы оцениваете задачу по своему участию в ней. Написать приглашение — двадцать минут. Но дальше начинается чужое время: консульство, типография, автор статьи, который правит текст три недели. Оценивайте не свою часть, а весь путь до готового результата.

2.4. Как удерживать документ живым

Паспорт заводят на подъёме, ведут аккуратно, а потом перестают открывать — обычно ровно тогда, когда работы становится много и он делается по-настоящему нужен. Признак смерти документа простой: команда спрашивает Вас о том, что в нём написано. Значит, они туда не заходят, потому что не верят, что там актуальное.

Первое условие жизни — один владелец. Не человек, который заполняет все листы, а тот, кто отвечает за то, что документ соответствует реальности. Он не пишет за других, он замечает, что строка не обновлялась, и спрашивает.

Второе — ритм. Три вещи фиксируются в тот же час, когда случились: деньги, договорённости и сроки. Всё остальное можно донести до общей планёрки. Это разделение важно: попытка записывать всё немедленно ломается через неделю, а попытка записывать всё раз в неделю теряет ровно то, что дороже всего.

Третье — анатомия записи. Строка, которой можно пользоваться через несколько месяцев, содержит пять элементов: что решили, когда, на какую сумму, кто отвечает, где лежит документ. Без любого из пяти строка превращается в напоминание о том, что что-то происходило.

Отдельно про комментарий. Записывайте не только «что решили», но и «почему». Через полгода это окажется важнее самого решения: когда подрядчик предложит изменить условия, а Вы не вспомните, из-за чего договаривались именно так, переговоры придётся начинать с нуля. Одна фраза в

комментарии стоит часа воспоминаний.

Доступы. Смотреть должны все, редактировать — те, кто ведёт свои блоки. Полностью закрытый паспорт бесполезен: команда возвращается в переписку. Полностью открытый на редактирование живёт до первого случайно удалённого столбца. Историю правок стоит включить сразу, а не после того, как она понадобится.

И про разрастание. К этапу сборки паспорт становится тяжёлым, и это нормально: закрытые блоки сворачиваются, прошлогодние листы уезжают в архивный файл, справочники чистятся от подрядчиков, с которыми Вы больше не работаете. Документ должен оставаться удобным, а не полным — полнота нужна архиву, а Вам нужна скорость.

2.5. Если проект уже начался без паспорта

Так начинается большинство проектов, и в этом нет ничего постыдного. Работа стартовала раньше, чем нашлось время на организацию работы, — обычная последовательность. Восстановить документ можно в любой момент до события, и чем раньше, тем дешевле.

Порядок восстановления обратный привычному: сначала не сроки, а обязательства. Соберите всё, что уже создаёт для Вас последствия: подписанные договоры, выставленные и оплаченные счета, устные договорённости с подрядчиками и партнёрами, обещания спикерам. Это фундамент — то, от чего Вы уже не можете отказаться без потерь.

Дальше деньги: сколько потрачено, сколько законтрактовано, сколько предстоит заплатить и в какие даты. На этом шаге обычно обнаруживается пара сюрпризов — платёж, о котором забыли, или сумма, которая выросла с момента первого разговора.

Потом сроки, и только потом всё остальное. Искать разбросанную информацию придётся в пяти местах: почта, чаты, папка с договорами, выставленные счета, память коллег. Последний источник самый ненадёжный и самый необходимый — заложите на разговоры с командой отдельный день.

Инвентаризация обязательств заслуживает отдельного упоминания, потому что это единственная часть восстановления, которую нельзя отложить. Кому что обещано, на каких условиях, к какому сроку. Партнёр, которому пообещали логотип на баннере, и спикер, которому пообещали трансфер, помнят об этом лучше Вас.

По времени: неделя работы одного человека. Она окупается ещё до события, потому что половина найденного окажется тем, о чём Вы успели забыть.

2.6. Гайды: одна информация, разные адресаты

Паспорт проекта — документ для тех, кто проект ведёт. Но вокруг события есть ещё несколько групп людей, и каждой нужна своя часть той же информации: участникам, спикерам, волонтёрам, координаторам зон, команде, площадке. Показывать им паспорт целиком бессмысленно и небезопас-

но. Пересказывать каждому голосом — невозможно.

Отсюда вторая линия документов проекта: гайды. Гайд — это не отдельный текст, а выборка из паспорта под конкретную роль. Один и тот же факт попадает в разные гайды по-разному. Кофе-брейк в полдень: участнику — где и когда, волонтеру — что отвечать и куда направлять; площадке — на сколько человек и какое меню; координатору зоны — кто следит за очередью и что делать, если она встала.

Кому что нужно

Три правила, без которых система разваливается

- **Гайды собираются из паспорта, а не пишутся заново.** Как только текст начинают набирать с нуля, в нём появляются свои цифры. Через две недели их станет две версии, и никто не будет знать, какая верна.

- **У каждого гайда есть номер версии и дата.** Волонтер, скачавший документ неделю назад, работает по устаревшему таймингу — и совершенно уверен, что прав. Дата в шапке решает этот вопрос за секунду.

- **Гайд площадки — единственный двусторонний.** Остальные информируют, этот ещё и запрашивает: что подтвердить, что уточнить, что предоставить. По сути это техническое задание, оформленное как информационный пакет, и работать с ним нужно как с заданием — отмечая, на что уже получен ответ.

Объём каждого гайда определяется двумя вещами: на какие вопросы человек должен уметь ответить и какие решения принимать. Волонтёр на регистрации обязан знать программу обоих дней — потому что спросят именно у него, он первый человек, которого встречает участник, и «я не знаю» здесь плохой ответ. А вот гонорары спикеров и условия партнёрских договоров ему не нужны: они не помогают ответить ни на один вопрос и создают риск, если прозвучат вслух.

Где ломается

Гайд написан один — общий, для всех. Логика понятная: зачем плодить документы. Результат предсказуемый: участник не находит в нём своего, волонтёр тонет в чужом, а площадка получает информацию, которую ей знать не следовало.

Общий документ читают по диагонали и не запоминают. Документ, где каждая строка адресована лично тебе, читают целиком — и это единственный способ добиться, чтобы тридцать волонтёров действительно знали, что им делать.

ИНСТРУМЕНТ · СТРУКТУРА ПАСПОРТА И ГАЙДОВ

Паспорт проекта, пять групп листов. Навигационный: название, даты, ответственные, целевые числа, ссылки. Плановые: срез по блокам и срез по времени. Финансовые: бюджет плановый и итоговый, график платежей, доходы.

Справочники: подрядчики, контакты, площадка, проживание, гонорары. Операционные: тайминги, зоны и люди, волонтёры, перевод.

Для каждого листа зафиксируйте три вещи: кто ведёт, с какой частотой обновляет, кто смотрит. Лист без ответственного не заполняется — это правило без исключений.

Отдельными файлами живут: сценарий, гайд участника, гайд спикера, гайд волонтёра, гайд координатора зоны, гайд команды, информационный пакет для площадки. У каждого — версия и дата в шапке.

Все они собираются из паспорта. Если факт изменился, он меняется сначала в паспорте, потом во всех гайдах, где встречается. Обратный порядок гарантирует расхождение.

Документ заведён, роли в нём обозначены, каждый участник процесса получил свою часть информации. Осталось разобраться с теми, кто будет всё это вести, — и с тем, где проходят границы между их зонами.

Инструмент главы: паспорт проекта и матрица гайдов

Excel. Перечень шестнадцати листов паспорта: что в каждом хранится, кто ведёт, как часто обновляет. Второй лист — матрица: какие части паспорта попадают в гайд для участ-

ника, спикера, волонтера, координатора, команды и площадки.

Файл — в пакете форм. Как его получить, написано в конце книги.

Глава 3. Команда и зоны ответственности

Форум делают люди, а не таблицы. Эта глава — о том, как их расставить так, чтобы к финалу они всё ещё были в проекте.

3.1. Минимальный работоспособный состав

«Сколько человек нужно на форум» — вопрос, который задают чаще любого другого, и на него нет ответа в людях. Есть ответ в функциях: какие из них закрыты, а какие висят без хозяина. Команда из восьми человек, где никто не отвечает за деньги, слабее команды из трёх, где отвечают все пять функций.

Функций именно пять, и они не совпадают с должностями.

- **Управление проектом.** Держит целое: сроки, приоритеты, решения на стыках, документ. Единственная функция, которую нельзя разделить между двумя людьми.

- **Деньги.** Бюджет, платежи, договоры, закрывающие. Работает весь проект без перерыва.

- **Содержание.** Программа, спикеры, презентации, конкурсные форматы. Больше всего переговоров и больше всего зависимости от чужих сроков.

- **Продакшн.** Оборудование, брендинг, полиграфия, навигация, мерч. Жёсткие сроки изготовления, опоздание не отыгрывается деньгами.

- **Коммуникации и продажи.** Сайт, каналы, партнёры, регистрация. Единственная функция, которая непрерывно разговаривает с внешним миром.

Дальше — арифметика совмещений. Вдвоём проект ведут так: один берёт управление, деньги и продакшн, второй — содержание и коммуникации. Это работает, но с потолком по масштабу: как только появляется международный контур или партнёрская зона, второй человек начинает выбирать, кем пожертвовать сегодня.

Впятером каждая функция получает своего человека, и это первая по-настоящему устойчивая конфигурация. Вдесятером функции остаются те же пять, а люди добавляются внутрь них — помощник по продажам, второй человек на партнёрах, координатор волонтёров. Это важное наблюдение: рост команды не создаёт новых функций, он углубляет существующие.

Есть пара, которую не стоит совмещать ни при каком размере команды: содержание и площадка. Не из-за объёма — из-за календаря. Спикеры и площадка требуют ответа в одни и те же дни, и человек, который ведёт оба блока, будет постоянно выбирать, кому написать первым. Проигрывают в этой ситуации спикеры, потому что площадка давит догово-

ром, а спикер — только вежливостью.

Про полную занятость мы говорили в первой главе как об условии запуска. Здесь добавлю деталь: этот человек не обязан быть самым опытным в команде. Он обязан быть доступным. Опыт можно добрать консультацией, доступность — ничем.

Внешние роли нанимают почти всегда, и их набор устойчив: дизайнер, техническая команда, юрист для проверки договоров. К ним часто добавляются автор текстов, вёрстка и отправка писем, поддержка платформы регистрации. Все они подключаются на разных этапах, но искать их нужно раньше, чем они понадобятся: хороший дизайнер занят на два месяца вперёд, и это не преувеличение.

Что до конкретных чисел, приведу пример вместо норматива. На двухдневном международном форуме с пятью сотнями очных участников и двумя сотнями онлайн, десятью работающими залами, иностранными спикерами с синхронным переводом и партнёрской зоной в дни события на площадке работало около двадцати человек команды и порядка тридцати волонтеров.

Важнее самой цифры то, как эти люди устроены. У каждой зоны был свой координатор: стойка регистрации, приём спикеров и VIP-гостей, техническая поддержка и платформа, партнёрская зона, сопровождение иностранных гостей, вход и распределение потоков. Волонтеры подчинялись координатору своей зоны, а не руководителю проекта. Без это-

го все тридцать человек пришли бы с вопросами к одному, и он перестал бы заниматься чем-либо ещё уже к середине первого дня.

В подготовке при этом было занято пятеро, из них двое — полностью. Соотношение примерно такое: людей в дни события в четыре-пять раз больше, чем в подготовке, и это нормально. Ошибка — считать, что справитесь тем же составом.

3.2. Карта ролей

Принцип, который экономит больше всего нервов: у каждого блока есть один человек, отвечающий за результат. Не «курирует», не «в теме», не «помогает» — отвечает. Остальные помогают ему. Как только ответственных становится двое, блок начинает жить в режиме взаимного ожидания.

Площадка и инфраструктура

Договор, залы, схема пространства, проживание, питание, ввоз оборудования, разгрузка. Общается с менеджером площадки и её технической службой. Принимает решения о том, что физически возможно, и первым узнаёт слово «нельзя». Эту зону нельзя вести дистанционно: человек должен приезжать и смотреть.

Деньги

Бюджет, платежи, договоры, закрывающие документы.

Особенность зоны: она не производит видимого результата, поэтому её легко отложить. При этом именно она определяет, что можно всем остальным. Хороший признак — когда команда спрашивает у этого человека разрешения до того, как договорилась с подрядчиком, а не после.

Содержание

Программа, спикеры, презентации, конкурсные и специальные форматы. Самая переговорная зона в проекте и самая зависимая от чужого времени: здесь нельзя ускориться усилием, можно только начать раньше.

Продакшн

Оборудование, сцена, брендинг, полиграфия, навигация, мерч. Эта зона живёт по чужим производственным календарям, и стоит объяснить, что за этим стоит.

Дату готовности здесь называете не Вы. У типографии свой цикл: печать, сушка, постобработка, резка — и он не сжимается от того, что Вам нужно быстрее. У изготовителя наград очередь заказов, в которую Вы встаёте, а не которую двигаете. Площадка выдаёт монтажное окно — столько-то часов накануне и ни минутой раньше, потому что до Вас в этом зале другое мероприятие. Доставка тиража из другого города занимает свои дни независимо от Вашего графика. Пробник и цветопроба добавляют ещё один круг: их нужно получить, посмотреть, вернуть с правками и дожидаться по-

вторного.

Сверху накладывается сезонность. Перед крупными отраслевыми событиями и праздниками производство загружено, и тот же тираж, который в спокойный период делают за неделю, делают за три. Узнать об этом Вы можете только в момент заказа, когда менять что-то уже поздно.

Отсюда единственный рычаг, который есть в этой зоне: начать раньше. Ускорить нельзя ни деньгами, ни настойчивостью. Доплата за срочность существует не везде и почти никогда не даёт больше пары дней выигрыша, зато исправно даёт брак — на спешке страдает качество печати и сборки.

Отличительная черта зоны: почти все её задачи имеют точку невозврата — момент запуска в печать или в изготовление, после которого правки стоят как новый тираж.

Коммуникации и продажи

Сайт, каналы, рассылки, партнёры, реклама, регистрация. Работает непрерывно все месяцы подготовки, в отличие от остальных зон, которые включаются волнами. Отсюда практическое следствие: человека в этой зоне нельзя занимать «между делом» — у него нет пауз.

Люди

Волонтёры, линейный персонал, расстановка по зонам, связь в дни события. Зона почти не существует до этапа сборки и становится главной в последние недели. Её часто

оставляют руководителю проекта, и это ошибка: в дни форума руководитель нужен на решениях, а не на расстановке людей по стойкам.

Границы между зонами — то место, где теряются задачи. Три стыка, где это происходит чаще всего.

Программа и продакшн. Сколько микрофонов в зале, нужен ли флипчарт, кому выводить презентацию — вопросы, которые содержание считает техническими, а продакшн считает содержательными. Решается одним правилом: требования к залу формулирует содержание, обеспечивает продакшн. Написать «нужна гарнитура, потому что спикер ходит» — задача того, кто разговаривал со спикером.

Деньги и партнёры. Партнёр по бартеру не приносит денег, но создаёт расходы: мебель, розетки, место на баннере, вложение в пакет. Если эти расходы не попадают в бюджет, партнёрство оказывается убыточным, и выясняется это на монтаже. Правило: каждое партнёрское соглашение проходит через того, кто ведёт деньги, даже когда денег в нём нет.

Коммуникации и регистрация. Тот, кто пишет участникам, и тот, кто ведёт списки, — часто разные люди, а участник считает их одним. Здесь помогает договорённость о том, кто отвечает на входящие вопросы и в какой срок: без неё письмо участника лежит между двумя зонами, пока он не напишет второй раз, уже раздражённо.

ИНСТРУМЕНТ · МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Одна страница: блоки проекта по вертикали, люди по горизонтали.

В каждой строке ровно один ответственный за результат и не больше двух участников. Пустая строка означает, что блок не ведёт никто, — это то, ради чего матрица и составляется.

Отдельной колонкой — кто подменяет ответственного, если он недоступен.

Составляется на этапе рамки и пересматривается один раз, на входе в этап сборки: там появляется зона людей, которой до этого не было.

Матрица работает, только если её видели все. Составленная в одиночку и не показанная команде, она остаётся Вашим представлением о том, кто чем занят.

3.3. Что оставляем себе, что отдаём

Есть три модели: делать всё своими силами, отдать событие агентству под ключ, работать в гибриде. Первая подходит организациям, которые проводят событие регулярно и накопили подрядчиков и опыт. Вторая — тем, для кого форум разовый и кому важнее результат, чем компетенция внутри. Третья встречается чаще двух первых вместе взятых: своя команда держит смысл и деньги, внешние люди закрывают производство.

Не отдаётся никогда и никому: цель, решения по деньгам, отношения со спикерами и партнёрами. Это и есть проект. Агентство может привезти оборудование лучше Вас, но не может договориться со спикером от Вашего имени так, чтобы он приехал ещё раз — потому что приезжает он не к агентству.

Почти всегда выгоднее отдать: техническое обеспечение, застройку, полиграфию, перевод. Причина не в сложности, а в том, что там нужны оборудование, лицензии и люди, которых бессмысленно содержать ради двух дней в году.

Спорная зона — дизайн, сайт, продвижение. Здесь ответ зависит от двух вещей: будет ли событие повторяться и есть ли внутри человек, который умеет ставить задачу. Регулярному форуму выгодно вырастить своего дизайнера, знающего фирменный стиль наизусть. Разовому — купить готовую компетенцию и не тратить полгода на притирку.

Как ставить задачу подрядчику, подробно разберём на своём этапе. Здесь достаточно принципа из четырёх пунктов: результат, срок, ограничения, критерии приёмки. Если хотя бы один из них остался в голове и не попал в письмо, Вы получите ровно то, о чём договорились, — и это будет не то, что Вам нужно.

Где ломается

Подрядчик сделал ровно то, о чём договорились. Баннер напечатан в согласованном размере, а крепления под него не

предусмотрены. Оборудование привезено по смете, а розетки для партнёрской зоны в смету не входили.

Проблема не в подрядчике, а в том, что задача ставилась из головы заказчика, где половина условий подразумевалась. Профилактика простая и неприятная: перед отправкой ТЗ перечитайте его глазами человека, который никогда не был на Вашей площадке.

3.4. Ритм управления

Проект живёт не совещаниями, а тактом. Там, где такта нет, работа идёт рывками: три недели тишины, потом сутки паники и десять решений, принятых наспех. Такт задаётся сверху и стоит недорого — час в неделю и полчаса на подготовку к нему.

Еженедельная планёрка — основа. На ней происходит три вещи: сверка по блокам, решения, которые кто-то ждёт, и новые вводные. Чего на ней быть не должно — обсуждения, которое касается двоих. Как только двое начинают разбираться в деталях, остальные достают телефоны, и планёрка превращается в потерянный час для пятерых.

Раз в несколько недель нужен другой разговор — сверка проекта целиком: где мы относительно даты, что по бюджету, какие блоки отстают. Он отличается от планёрки тем, что смотрит не на задачи, а на картину. Без него команда может месяц бодро закрывать задачи, не замечая, что весь блок сдвинулся.

На финише появляется ежедневный контур. Короткий, письменный, без созвонов: что сделано, что горит, где нужна помощь. Ключевое — фиксированное время, к которому он собирается. Ежедневная сверка без времени превращается в переписку, а переписка на этом этапе съедает всех.

Отдельная линия — отчётность внутри организации. Руководству нужны не задачи, а три вещи: идём ли по деньгам, идём ли по продажам, есть ли риски, о которых надо знать. Регулярный короткий отчёт по этим трём пунктам избавляет от внезапных вопросов на финише, когда отвечать на них уже некогда.

Эскалация должна быть описана до того, как понадобится. Три уровня: что исполнитель решает сам, что несёт руководителю проекта, что уходит к заказчику или в руководство. Пороги задаются двумя параметрами — суммой и последствиями. Сумма понятна. Последствия — это всё, что меняет обязательства перед участниками, партнёрами и спикерами: такое поднимается наверх независимо от цены.

И про чаты, потому что об этом не пишут, а страдают все. Один общий чат на весь проект перестаёт работать примерно на третьем месяце: в нём смешиваются оплаты, макеты и бытовые вопросы, и важное тонет. Рабочая схема — чат по блокам плюс один общий для объявлений, куда пишут редко и только то, что касается всех. Отдельно стоит завести чат на дни события: он живёт три дня и умирает, зато в нём нет ничего лишнего.

3.5. Как не стать единственной точкой отказа

Организатор, на котором держится всё, — это не сильная команда. Это конструкция, которая работает ровно до первого больничного, и её хрупкость обычно обнаруживают в худший момент.

Признаки того, что Вы стали узким горлышком, узнаются легко. Работа останавливается, когда Вы не отвечаете два часа. Коллеги ждут согласования на решениях, которые могли бы принять сами. Вы помните детали, которых нет ни в одном документе, и это Вам скорее приятно.

Передавать нужно не самое сложное, а самое частое. Рутинная с высокой повторяемостью и решения средней важности — вот что съедает день. Сложное как раз можно оставить себе: его мало, и оно требует контекста, которого у команды пока нет.

Документирование — самая недооценённая форма делегирования. Один раз написанная инструкция избавляет от десятка объяснений и переживает смену человека на позиции. Это тот случай, когда полчаса сегодня стоят нескольких часов через месяц, и считать здесь не нужно — достаточно вспомнить, сколько раз Вы объясняли одно и то же.

На дни события нужен заместитель. Один человек, который знает бюджетные рамки, имеет контакты подрядчиков и может принять решение вместо Вас, пока Вы решаете что-то другое. Назначать его в последнюю неделю поздно: он дол-

жен присутствовать на подготовке хотя бы последний этап, иначе будет принимать решения без контекста.

Теперь про выгорание, без лозунгов и без советов беречь себя. У форума годовой цикл с двумя пиковыми участками: этап сборки и сами дни события. Особенность в том, что провал наступает не на пике — на пике человек держится на адреналине и обычно чувствует себя прекрасно. Провал приходит после, когда напряжение уходит, а вместе с ним уходят силы, и это застаёт врасплох каждый раз.

Отсюда практический вывод, который стоит принять заранее: неделя после события планируется как часть проекта, а не как награда. Не отпуск — разгрузка. Никаких новых запусков, никаких важных переговоров, только постпродакшн, у которого свои сроки, и он не ждёт. Команда, которая знает об этом правиле заранее, проходит этот участок в разы легче, чем команда, от которой на следующий день после форума ждут обычной производительности.

Рамка задана, документ заведён, люди расставлены. Всё это не стоило ни рубля — и на этом бесплатная часть заканчивается. Дальше начинаются деньги: сколько стоит нижняя граница, при каком количестве проданных билетов проект сходится и что делать, когда он не сходится.

Инструмент главы: карта ролей и зон

Excel. Двенадцать зон с колонками «кто», «что решает

сам», «с кем согласует», «кто подменяет». Отдельный лист — четыре вопроса на проверку единственной точки отказа.

Файл — в пакете форм. Как его получить, написано в конце книги.

Глава 4. Бюджет: посчитать до того, как потратили

До сих пор ничего не стоило денег. С этой главы начинается часть, где у каждого решения есть цена — и где выясняется, какие из принятых ранее решений Вы себе позволить не можете.

4.1. Плановый бюджет: из чего он собирается

Первое, что стоит понять про бюджет форума: он собирается не из цен, а из решений. Пока не решено, сколько дней, сколько залов, будет ли перевод и вечерняя программа, считать нечего — можно только гадать. Именно поэтому бюджет появляется после рамки, а не вместо неё.

Второе: плановый бюджет — не прогноз, а рабочая гипотеза, которую Вы проверяете фактом на всём протяжении подготовки. Поэтому колонка «факт» стоит рядом с плановой с первого дня, а не заводится в конце. Разница между ними — не отчётность, а инструмент управления: она показывает, где Вы ошиблись в оценке, пока ещё можно перестроиться.

Расходных блоков у делового события четырнадцать. Набор устойчив: меняются суммы и пропорции, но не состав. Ниже — назначение каждого блока, а не его содержи-

мое: внутри одних умещается две-три строки, внутри других несколько десятков.

- Площадка.
- Оборудование и трансляция.
- Питание.
- Проживание.
- Гонорары спикерам, отдельно российским и иностранным.
- Логистика иностранных участников: перелёты, визы, трансферы.
- Перевод.
- Полиграфия и брендинг.
- Мерч и пакет участника.
- Наградная продукция.
- Фото, видео, монтаж.
- Вечерняя программа.
- Культурная программа для гостей.
- Маркетинг, фонд оплаты труда, комиссии.

Три группы блоков стоит прокомментировать отдельно — с ними чаще всего ошибаются при планировании.

Полиграфия и брендинг — самый drobный блок бюджета. В нём легко набирается несколько десятков позиций: баннеры и пресс-воллы, ролл-апы и конструкции к ним, бейджи, ланьярды, навигационные стойки, программа на двери залов и на стойку информации, сертификаты участникам,

спикерам и волонтерам, наклейки, тент-карты, листовки, обложки, браслеты, шильдики. Каждая позиция мелкая, вместе они дают заметную долю бюджета, и почти каждая имеет собственный срок изготовления. Здесь важно одно: закладывать этот блок нужно строками, а не одной суммой, иначе он будет расти весь проект.

Мерч, пакет участника и наградная продукция — блоки, где состав меняется от проекта к проекту сильнее всего, а сам блок есть почти всегда. Базовый пакет участника обычно сводится к шопперу, блокноту и ручке; дальше всё зависит от бюджета — наклейки, бутылка, значок, сборник, вложение от партнёра. С наградами похоже: премия и конкурс есть не у каждого форума, но знак внимания спикерам вручают практически везде — статуэтка, диплом, книга, памятный предмет. Планируя эти два блока, отталкивайтесь не от чужого списка, а от простого вопроса: что участник и спикер должны унести с собой. Всё остальное — производные от бюджета.

Комиссии забывают чаще всего, а это расходы, пропорциональные выручке: процент платёжной системы за приём оплат и вознаграждение отдела продаж. Вместе они обычно дают шесть-восемь процентов от суммы поступлений. Особенность этих строк в том, что они растут вместе с успехом: чем больше Вы продали, тем больше заплатили. В смете они выглядят безобидно, а в абсолютных числах оказываются сопоставимы с арендой площадки.

Про порядок долей полезно иметь представление заранее. На двухдневном международном форуме с пятью сотнями очных участников, десятью залами, иностранными спикерами и вечерней программой распределение получилось примерно такое: питание — около четырнадцати процентов бюджета, оборудование и трансляция — двенадцать, фонд оплаты труда — десять, полиграфия вместе с мерчем и наградами — девять, гонорары спикерам — семь с половиной, аренда площадки — семь, комиссии — шесть, вечерняя программа — пять, логистика иностранцев — пять, маркетинг — четыре. Остальное распределилось между переводом, съёмкой, проживанием и культурной программой.

Эти доли не норматив, а ориентир для проверки собственного расчёта. Если у Вас площадка забирает сорок процентов бюджета, это не ошибка — это значит, что Вы выбрали дорогое место и на всё остальное придётся экономить. Важно принять такое решение осознанно, а не обнаружить его постфактум.

4.2. Точка безубыточности: сколько билетов нужно продать

В бюджете расходы сгруппированы по блокам: площадка, питание, полиграфия, перевод. Для планирования это удобно, а для расчёта окупаемости бесполезно. Здесь важно другое деление, и проходит оно поперёк блоков: зависит расход от числа участников или не зависит.

Внутри одного блока обычно оказываются оба типа. Возьмите полиграфию: бейджи и ланьярды печатаются по числу людей — это расход переменный, он растёт вместе с залом. Ролл-апы, навигационные стойки и брендинг сцены нужны в одном и том же количестве при трёхстах гостях и при пятистах — это расход постоянный. Одна строка бюджета, разная природа.

Шаг первый: разделить расходы

Постоянные расходы не меняются от числа участников. Аренда залов стоит одинаково при трёхстах и при пятистах гостях. Оборудование и трансляция, сцена и свет, ведущий, съёмка, гонорары спикерам, брендинг главного зала, перевод, логистика иностранных гостей, маркетинг, фонд оплаты труда — всё это Вы заплатите независимо от того, сколько билетов продали.

Переменные растут вместе с людьми: питание, бейджи и ланьярды, пакет участника, сборник, часть раздаточных материалов. Сюда же попадают комиссии — они считаются процентом от выручки, значит, зависят от продаж напрямую.

Проверочный вопрос к каждой строке один: изменится ли эта сумма, если участников станет на сто больше? Если нет — постоянная. Если да — переменная.

Шаг второй: посчитать, сколько приносит один билет

Дальше всё считается на одном сквозном примере. Возьмём двухдневную конференцию на триста участников: один

зал, без иностранных спикеров и перевода, билет двенадцать тысяч рублей. Цифры условные и заметно расходятся от города к городу и от площадки к площадке — их стоит воспринимать как порядок величин, а не как прайс. Свои Вы подставите из собственных смет, механика от этого не изменится.

Сначала сводим постоянные расходы. Аренда зала и фойе на два дня — четыреста тысяч. Оборудование, свет, звук и экран — шестьсот тысяч. Гонорары спикерам — пятьсот тысяч. Ведущий — двести тысяч. Фото и видео — двести пятьдесят тысяч. Брендинг зала, навигация и постоянная полиграфия — двести пятьдесят тысяч. Маркетинг и продвижение — триста тысяч. Итого два с половиной миллиона рублей, и эта сумма не изменится, придут двести человек или триста.

Теперь переменные — то, что тратится на каждого пришедшего. Питание за два дня, с кофе-брейками и обедом, — три с половиной тысячи на человека. Пакет участника — восемьсот. Бейдж с ланьярдом — двести. Всего четыре с половиной тысячи. Добавляем комиссию за приём оплаты и вознаграждение продаж, около семи процентов от билета, — округлим до восьмисот рублей. Переменные расходы на одного участника — пять тысяч триста.

Маржинальный доход с билета — это цена минус переменные на участника: двенадцать тысяч минус пять тысяч триста, то есть шесть тысяч семьсот рублей.

Вот здесь и находится место, где чаще всего ошибаются. Кажется, что каждый проданный билет приносит двенадцать тысяч. На самом деле он приносит шесть тысяч семьсот: остальное уже потрачено на этого же человека — он пообедал, получил пакет и бейдж, а платёжная система забрала свой процент.

Шаг третий: найти точку

Точка безубыточности — это постоянные расходы, делённые на маржинальный доход с билета. В нашем примере: два с половиной миллиона разделить на шесть тысяч семьсот. Получается около трёхсот семидесяти пяти билетов.

План был триста. То есть даже при полностью проданном зале конференция не выходит в ноль: не хватает семидесяти пяти билетов, четверти зала. Обнаружить это лучше сейчас, когда можно что-то изменить, а не после события.

Расчёт стандартный, он не придуман для мероприятий: так считают безубыточность в любом бизнесе, от производства до кофейни. Меняются только названия строк.

Что с этим делать: три рычага

Как только точка посчитана, появляется предметный разговор. Рычагов ровно три, и каждый пересчитывается за минуту.

- **Поднять цену.** Билет за четырнадцать тысяч даёт маржу восемь с половиной тысяч — комиссия тоже подрастает. Точка опускается до двухсот девяноста пяти билетов, и про-

ект начинает сходиться. Но продать дороже сложнее, и это отдельное решение, а не арифметическое.

- **Сократить постоянные расходы.** Убираем из сметы полмиллиона: часть оборудования, более скромная съёмка, меньше постоянной полиграфии. Постоянные становятся два миллиона, точка опускается до трёхсот билетов — ровно в размер зала.

- **Добавить продукт.** Запускаем платные мастер-классы: сто пятьдесят участий с маржой четыре тысячи каждое дают шестьсот тысяч. На входные билеты остаётся покрыть миллион девятьсот — это двести восемьдесят пять билетов.

Третий рычаг обычно самый выгодный, и вот почему. У мастер-класса, который идёт в уже арендованном зале на уже стоящем оборудовании, постоянных расходов почти нет. Каждый проданный билет на него — это почти чистая маржа. По той же причине хорошо работают онлайн-трансляция и вечерняя программа: они опираются на инфраструктуру, за которую Вы уже заплатили.

Когда продуктов несколько

Формула с одним билетом работает, пока продукт один. Как только их становится несколько — очный билет, онлайн, мастер-классы, вечерняя программа, — считать нужно немного иначе, через долю маржи в выручке.

Делается это в три действия. Складываем всю ожидаемую

выручку по всем продуктам. Складываем все переменные расходы, включая комиссии. Разница между ними, делённая на выручку, и есть доля маржи — например, шестьдесят процентов. Тогда точка безубыточности в деньгах равна постоянным расходам, делённым на эту долю: два миллиона разделить на ноль целых шесть десятых — три миллиона триста тридцать три тысячи рублей выручки.

Смысл тот же: сколько денег должно пройти через кассу, чтобы покрыть то, что Вы платите независимо от посещаемости. Просто теперь ответ выражен в выручке, а не в билетах, — потому что билеты у Вас разные.

ЧТО ЭТО ДАЁТ НА ПРАКТИКЕ

Скидка. Промокод на двадцать процентов от билета в двенадцать тысяч — это минус две тысячи четыреста от маржи в шесть тысяч семьсот. Такой билет покрывает постоянные расходы на треть хуже обычного, и точка безубыточности заметно сдвигается вверх. Отсюда правило: скидка допустима там, где она приводит человека, который иначе не пришёл бы вовсе.

Второй зал. Дополнительный зал добавляет постоянных расходов — аренда, оборудование, человек на потоке. Разделите эту сумму на маржу с билета и получите, сколько дополнительных участников он обязан привести, чтобы себя оправдать.

Партнёр по бартеру. Считайте не то, что он приносит,

а на сколько он снижает постоянные расходы. Партнёр, закрывший позицию на сто тысяч, избавил Вас от необходимости продать пятнадцать билетов.

Три модели окупаемости

Понимать, в какой модели находитесь Вы, важнее, чем знать точную цифру. От модели зависят все решения по цене, масштабу и скидкам.

- **Событие как канал.** Билеты покрывают часть расходов, остальное закрывают партнёры, субсидия и возврат в основную деятельность организации — обучающие программы, членство, репутация, работающая весь следующий цикл. Цена билета держится доступной сознательно: задача не заработать на входе, а собрать нужных людей. Так живёт большинство отраслевых форумов.

- **Событие как продукт.** Билеты и дополнительные продажи покрывают всё, включая прибыль. Требуется либо высокой цены входа, либо жёсткого контроля постоянных расходов. Так живут коммерческие конференции и обучающие интенсивы.

- **Событие как обязательство.** Окупаемость не рассматривается: расходы покрывает учредитель, грант или головная организация, а задача — уложиться в выделенную сумму. Так живут корпоративные и государственные события.

Смешение моделей внутри команды — источник половины внутренних конфликтов. Пока одни считают форум продуктом, а другие каналом, спор о скидке или о втором зале не имеет решения: у сторон разные критерии.

Где ломается

Субсидия, грант или партнёрские деньги не заводятся в доходную часть с самого начала. Они появляются позже — и всю подготовку Вы принимаете решения, глядя на картину, где их нет.

Выглядит это так: проект кажется убыточным, команда экономит на всём подряд, отказывается от нужных позиций, а в конце выясняется, что деньги были. Любой ожидаемый источник дохода должен стоять в бюджете отдельной строкой с первого дня — даже если он ещё не подтверждён. Неподтверждённый доход помечается как неподтверждённый, а не отсутствует вовсе.

Считайте продукты отдельно

У форума не один продукт, а несколько, и экономика у каждого своя. Входной билет, онлайн-участие, вечерняя программа, платные мастер-классы — их нельзя складывать в одну кучу, иначе прибыльный продукт маскирует убыточный.

Вечерняя программа, посчитанная отдельно, часто оказывается самостоятельным работающим продуктом: восемь-

десять с небольшим билетов покрыли аренду, оборудование, артистов, мастер-класс шефа, фуршет и алкоголь, оставив небольшую прибыль. Её посчитали отдельно — и поэтому знают, что она сходится.

Платные мастер-классы способны дать до четверти всех поступлений при почти нулевых постоянных расходах: зал уже арендован, оборудование уже стоит, ведущий получает гонорар из той же сметы. Это самый маржинальный продукт форума, и его выгоднее расширять, чем поднимать цену основного билета.

Практический вывод простой: заведите на каждый продукт свою строку доходов и свою строку переменных расходов. Через один цикл Вы будете точно знать, что у Вас зарабатывает, а что держится на общем бюджете.

Три сценария

Один расчёт мало о чём говорит, потому что число участников — величина неизвестная. Поэтому бюджет строят в трёх версиях.

- **Пессимистичный.** Продано столько же, сколько в прошлый раз, минус десять процентов. Вопрос к сценарию: выживаем ли мы? Если нет — менять масштаб нужно сейчас, пока это дёшево.

- **Базовый.** Реалистичный прогноз, на который Вы ориентируетесь в работе. Именно он ложится в плановый бюджет.

- **Оптимистичный.** Продажи выше ожидаемых. Вопрос к сценарию: справимся ли физически? Лишняя сотня человек — это не только доход, но и питание, стулья, бейджи и очередь на входе.

4.3. Резерв: сколько и на что

Стандартный совет — заложить пять процентов на непредвиденные расходы. Расскажу, чем это заканчивается на практике, потому что об этом в книгах не пишут.

Типичная история выглядит так. Плановый бюджет сводится, к нему добавляют пять процентов резерва. Через некоторое время выясняется, что этого мало, и добавляют ещё пять. К закрытию проекта израсходованы оба резерва. Так происходит на большинстве событий, и это не показатель плохого планирования.

Причина не в крупных просчётах. Крупные строки как раз обычно попадают в план: аренда, оборудование и питание известны заранее и считаются точно. Резерв съедают мелочи, которых не бывает в смете, потому что их невозможно предвидеть, пока не окажешься на площадке.

Вот как выглядит такой список на практике: листовки, наклейки на ролл-апы, наклейка на светящийся бар, прозрачные термоэтикетки для принтера, крючки на столы регистрации, аптечки в санузлы, доставка наград в офис, запись видеоприглашения, дополнительная плазма под QR-код, аренда компьютеров для мастер-классов, печать сертификатов в

копицентре, ужин команды после монтажа. По отдельности — от пятисот рублей до нескольких десятков тысяч. Вместе — заметная сумма, появившаяся в последние недели.

Отсюда два вывода. Первый: резерв нужен не в размере пяти процентов, а в размере десяти, и относиться к нему стоит как к части бюджета, а не как к подушке. Второй, более важный: заведите отдельную строку «мелочи этапа сборки» и начните заполнять её сразу, как только начнёте что-то замечать. Она всё равно наполнится — вопрос лишь в том, увидите Вы её заранее или в виде превышения в конце.

4.4. График платежей: когда именно платим

Бюджет отвечает на вопрос «сколько», график платежей — на вопрос «когда». Второй вопрос на практике оказывается болезненнее первого: деньги за билеты приходят постепенно, а подрядчики хотят авансы задолго до события.

Устроен график просто: статья расхода, детализация и документы, подрядчик, сумма платежа, общая сумма по договору, плановая дата, отметка о факте, ссылка на счёт. Группируется по периодам, и в каждом периоде две строки итога — план и факт. Расхождение видно сразу, а не в конце.

Смотреть на него нужно с одним вопросом: где кассовый разрыв. Он возникает предсказуемо — на этапе производства, когда одновременно наступают предоплата за оборудование, доплата за площадку, аванс типографии и предоплата подрядчикам вечерней программы. Продажи к этому мо-

менту идут, но обычно ещё не набрали объёма.

Три способа разойтись с разрывом, и все три обсуждаются заранее. Первый — разбить платёж на части: почти любой подрядчик готов взять аванс меньшим траншем, если просить об этом при подписании, а не при оплате. Второй — сдвинуть дату: не «после подписания», а к конкретному числу, согласованному с Вашими поступлениями. Третий — перенести часть закупок на более ранний период, когда денег больше, даже если товар полежит на складе.

Ни один из трёх способов не работает задним числом. Договор подписан — условия зафиксированы, и просьба подождать превращается в одолжение, за которое Вы расплатитесь уступками в другом месте.

Что проверить

Есть ли в графике все платежи, включая те, что происходят автоматически: комиссии, налоги, страховые взносы.

Совпадает ли дата платежа в графике с датой из договора, а не с той, о которой договорились устно.

Каждому ли платежу соответствует документ, по которому его можно провести.

Что произойдёт, если продажи пойдут на двадцать процентов медленнее прогноза: какие платежи сдвигаются и с кем это нужно согласовать.

Кто имеет право инициировать платёж и кто его подтверждает — это тоже часть графика.

4.5. Итоговый бюджет и работа с отклонениями

Итоговый бюджет отличается от планового тремя вещами: в нём указан контрагент по каждой строке, есть колонка сверки между сметой, счётом и фактической оплатой, и наверху стоит одна цифра — та, которую называют руководством.

Сверка нужна не для порядка. Между сметой подрядчика, выставленным счётом и суммой, ушедшей со счёта, регулярно возникает разница: налог, который не был включён, доплата, дополнительная позиция, добавленная по ходу. Каждый случай в отдельности мелочь, все вместе они дают ту самую разницу между планом и фактом, происхождение которой потом никто не может объяснить.

Отклонения бывают трёх видов, и реагировать на них нужно по-разному.

- **Ошибка оценки.** Строка стоила дороже, чем Вы думали, потому что не запросили смету, а взяли цифру прошлого цикла. Лечится одним способом: запрашивать актуальные сметы, а не индексировать старые.

- **Изменение объёма.** Позиций стало больше: не десять ролл-апов, а пятнадцать; не одна фотозона, а две. Это не ошибка, а решение — и оно должно проходить через того, кто ведёт деньги, до того, как принято.

- **Появившаяся строка.** То, чего не было в плане вовсе. Именно это съедает резерв, и именно поэтому такую строку

нужно заводить сразу, как только она появилась, а не когда пришёл счёт.

И последнее, пожалуй самое ценное. Итоговый бюджет закрытого проекта — не отчёт, а исходные данные для следующего. Когда Вы начнёте считать следующий форум, единственное, что реально экономит время, — честный факт по прошлому: что сколько стоило на самом деле, а не сколько планировалось. Поэтому доводить итоговый бюджет до конца стоит даже тогда, когда всё уже закончилось и никто не спрашивает.

Расходная часть посчитана, точка безубыточности известна. Теперь про то, откуда берутся деньги: что мы продаём, по какой цене и как эта цена меняется по ходу подготовки.

Инструмент главы: бюджет и точка безубыточности

Excel с формулами. Двадцать расходных блоков и восемь источников дохода в колонках план — факт — отклонение. Отдельный лист считает точку безубыточности: вписываете пять чисел, форма выдаёт маржу с участника, нужное количество билетов и разрыв с вместимостью зала. Там же — заполненный образец бюджета реального проекта.

Файл — в пакете форм. Как его получить, написано в конце книги.

Глава 5. Доходы: билеты, пакеты, ценообразование

Расходы Вы контролируете полностью. Доходы — почти нет: их определяет решение постороннего человека заплатить. Эта глава про то, как на это решение всё-таки влиять.

5.1. Что мы на самом деле продаём

Начинающие организаторы продают билет. Опытные — линейку продуктов, где билет всего один из семи. Разница видна в выручке: у первых она равна числу гостей, умноженному на цену входа, у вторых заметно больше при том же зале.

Полная линейка делового события выглядит так.

- **Основной день, очно.** Базовый продукт: доступ в залы, питание, пакет участника, сертификат. То, что человек имеет в виду, когда говорит «купил билет на форум».

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.