

Идеи^{ИИ} без тупика:

Как использовать ИИ
для творчества,
не теряя свой голос.

Марк Тьюрин

Марк Тьюрин

Идеи без тупика: Как использовать ИИ для творчества, не теряя свой голос

<https://litres.ru/74572008>

SelfPub; 2026

Аннотация

ИИ за секунды предложит десяток идей — но как понять, какая из них действительно ваша, не поверить убедительной ошибке и не растворить собственный голос в гладком тексте?

«Идеи без тупика» показывает, как превратить ИИ из генератора эффектных заготовок в рабочий инструмент. Вы научитесь формулировать задачу через цель, аудиторию и критерии, расширять поле вариантов и не выбирать первый красивый ответ. Разберётесь, как отделять факты от предположений, проверять утверждения и находить материал для замысла в собственном опыте. Книга поможет описать свой голос через ритм, синтаксис, детали и точку зрения, редактировать текст, сохраняя авторские решения, и адаптировать идею под разные форматы. Вы поймёте, когда делегировать ИИ, какие материалы ему можно передавать и где остановиться.

Для авторов, редакторов, специалистов творческих профессий и предпринимателей, которым нужен не волшебный ответ, а надёжный процесс.

Содержание

Замысел не возникает по команде	5
Что машина делает с вашим запросом	18
Сформулировать задачу до диалога	30
Фестиваль как лаборатория	47
От пустого листа к карте возможностей	67
Конец ознакомительного фрагмента.	68

Марк Тьюрин

Идеи без тупика: Как использовать ИИ для творчества, не теряя свой голос

Замысел не возникает по команде

Введите в чат с ИИ запрос: «Придумай оригинальную идею фестиваля».

Через несколько секунд может появиться «Город звучит» — фестиваль с аудиомаршрутами, концертами во дворах и записями городских шумов. Другой вариант — «Фестиваль будущего» с интерактивными площадками, научными мастер-классами и инсталляциями. Или «Соседский круг», где жители обмениваются умениями и историями, а заодно угощают друг друга блюдами, приготовленными дома.

Варианты выглядят по-разному, но каркас у них общий: эффектное название, несколько зон, участие горожан и финальное событие. Каждый легко представить на афише. Но ни один пока не объясняет, почему такой фестиваль нужен

именно здесь, кому он адресован и чем отличается от привычного праздника с концертами и ярмаркой.

Мы начинаем книгу с полезного разочарования: ИИ способен быстро выдать формулировку, похожую на готовое озарение. Но законченный вид ответа ещё не означает, что замысел найден. Для этого нужны человеческое намерение, контекст и критерии выбора.

Почему гладкость принимают за качество

В запросе «Придумай оригинальную идею фестиваля» два требования: придумать фестиваль и сделать его оригинальным. Но в нём не указаны цель мероприятия, аудитория, место, бюджет, сроки, ограничения и критерии успеха. Не сказано даже, что считать оригинальностью: новизну для конкретного города, необычный формат, пользу для определённой группы или просто отличие от ежегодного концерта в парке.

Когда информации не хватает, система опирается на формулировку запроса и доступный контекст, а пробелы заполняет привычными решениями. В ответах о фестивале часто появляются музыка, мастер-классы, интерактивные форматы, местная история и гастрономия. К этому добавляют участие жителей. Всё это понятные элементы, но сами по себе они не подтверждают ни новизну, ни уместность.

Гладкая подача усиливает иллюзию. Название и описание легко развернуть в воображении: представить афишу, площадки, фотографии, людей. Слова вроде «иммерсивный»,

«интерактивный» и «мультиформатный» придают предложению деловой блеск. Но если убрать название и рекламные прилагательные, может остаться обычная ярмарка с несколькими дополнительными активностями.

Полезная проверка проста: сформулируйте идею через действие. Что конкретно будут делать участники? Для кого? Что должно измениться благодаря их участию? Если ответ состоит из общих слов — «вовлекаться», «погружаться», «открывать новое», — перед нами пока скорее презентационная оболочка, чем рабочий замысел.

Это не значит, что образная подача бесполезна. Она помогает рассказать о замысле, когда тот уже найден. Но подача и содержание решают разные задачи: красивое описание делает вариант заметным, но не доказывает, что он отвечает на нужный вопрос.

Идея в прикладной работе должна выдержать хотя бы три проверки: отличаться от очевидных решений, подходить конкретной аудитории и быть выполнимой в имеющихся условиях. Не каждый проект обязан быть необычным во всех трёх смыслах. Иногда важнее доступность, иногда — точное попадание в местную тему, иногда — возможность провести событие силами небольшой команды. Расставить приоритеты нужно при постановке задачи, а не при оценке красоты ответа.

Три разные операции

В творческой работе часто смешиваются три действия: по-

лучить варианты, выбрать направление и принять авторское решение. ИИ может участвовать во всех трёх, но его роль в каждом случае разная.

Генерация расширяет поле поиска. Система предлагает разные формы, сочетания, названия и последовательности действий. Здесь особенно ценна скорость: вместо того чтобы застревать на одной мысли, можно быстро рассмотреть несколько направлений и заметить непривычное сочетание. Однако количество вариантов не равно количеству действительно разных идей. Десять предложений могут оказаться десятком версиями одной схемы.

Выбор направления — это работа с критериями. Например, нужно решить, что важнее: привлечь как можно больше людей, помочь им познакомиться или показать особенности района. Если критерии названы, систему можно попросить сравнить варианты, указать их слабые места и показать, каких условий требует каждый. Так проще увидеть возможные последствия решения. Но без заданных критериев модель не выберет за вас «лучшее» в строгом смысле. Она составит убедительный ответ на расплывчатый запрос, а убедительность легко принять за обоснованность.

Авторское решение — выбор, за который человек готов отвечать. Организатор понимает, зачем нужен фестиваль и какие компромиссы допустимы. Автор текста решает, какую мысль хочет высказать и каким тоном. Руководитель проекта учитывает то, что трудно уместить в запрос: внутренние до-

говорённости, опыт команды, доверие аудитории и возможные последствия. ИИ помогает увидеть варианты и их последствия, но не знает вашего намерения изнутри и не несёт ответственности за итог.

Это разделение важно не ради терминов: оно помогает заметить, когда полезная помощь превращается в передачу решения. «Покажи десять способов провести фестиваль на небольшой площадке» — запрос на генерацию. «Сравни варианты по доступности, затратам и способности познакомить жителей» — просьба проанализировать их по заданным критериям. «Выбери за меня, что нужно нашему району» — попытка передать системе знание и ответственность, которых может не быть в исходных данных.

Краш-тест фестиваля

Представим, что районный центр культуры готовит однодневное событие. Пока известно только одно: нужен фестиваль, который привлечёт жителей. На первый взгляд, это цель. Но за ней могут скрываться разные задачи.

Если нужно увеличить посещаемость площадки, может подойти насыщенная программа с выступлениями и развлечениями. Если важно познакомить жителей, большой концерт соберёт толпу, но люди могут так и остаться зрителями. Если нужно показать местную историю, сцена и торговые ряды могут отодвинуть её на второй план. А если задача — поддержать районные инициативы, приглашённые артисты не обязательно помогут найти новых партнёров.

Слово «фестиваль» обозначает формат, но не выбирает за организатора цель.

Теперь добавим рабочий контекст. Допустим, событие задумано для семей с детьми и людей старшего возраста. Оно пройдет во дворе культурного центра, бюджет ограничен, а шумную программу нельзя проводить вечером. Цель — помочь жителям узнать интересные места и истории поблизости, а не просто посмотреть концерт. Команда небольшая, к тому же может испортиться погода.

Такое описание не гарантирует, что система предложит сильную идею. Оно делает другое: связывает будущие варианты с задачами и ограничениями. В запрос можно добавить просьбу предложить несколько принципиально разных направлений и для каждого описать основное действие участников, необходимые ресурсы, слабое место и предположение, которое предстоит проверить. Можно отдельно попросить не выбирать победителя, а объяснить, чем направления отличаются.

Например, участники могут создать бумажную карту района: отметить на ней важные для себя места и добавить короткую историю или рекомендацию. Это конкретнее, чем «погрузить гостей в локальную идентичность». Но карта ещё не становится хорошей идеей автоматически. Сумеют ли организаторы собрать достаточно содержательных отметок? Не превратится ли она в стенд, мимо которого проходят? Удобно ли участвовать тем, кто не хочет писать или выступать?

Можно ли перенести формат в помещение, если во дворе пойдёт дождь?

На эти вопросы не ответят ни название, ни гладкое описание. Нужны знания о месте, людях, команде и возможностях площадки. Организатор может рассматривать предложенный вариант как один из кандидатов: проверить, уточнить, объединить с другим или отбросить. Но пригодную подготовку не стоит путать с подтверждённым решением.

Сформулированная цель меняет и способ оценки. Небольшая активность, которая помогает людям узнать друг друга, может оказаться полезнее масштабного шоу. А привычный формат иногда выигрывает у необычного, если он доступен аудитории и решает задачу. Оригинальность не отменяет вопроса «зачем».

Где скорость помогает, а где мешает

ИИ особенно полезен, когда нужно быстро развернуть уже обозначенное поле: предложить несколько способов вовлечь участников без сцены, адаптировать мероприятие к дождливой погоде, придумать варианты на разный бюджет, найти слабые места в расписании или переписать описание для разных аудиторий. С его помощью можно составить список вопросов, которые организаторы забыли обсудить, или разложить выбранный формат на этапы.

В таких задачах система берёт на себя часть рутины. Не нужно разрабатывать каждый вариант с нуля, чтобы понять, к чему он ведёт. Можно быстро сравнить форматы и увидеть,

какие из них требуют ведущих, оборудования, регистрации или длительного участия. Но список сам по себе не гарантирует полноты: ограничение, которое не попало в запрос, может остаться незамеченным и в ответе.

Риск возникает, когда системе слишком рано поручают создать законченный творческий продукт. Запрос «Напиши готовую концепцию фестиваля» может вернуть текст, похожий на полноценную заявку или презентацию: с целью, аудиторией, программой и ожидаемым эффектом. Именно законченный вид легко принять за результат. Но за гладкой формой могут скрываться необсуждённые предположения: что посетителям интересно выступать, у команды есть необходимое оборудование, местные организации готовы сотрудничать, а аудитория хочет именно праздничного формата.

ИИ способен придать отсутствующему решению видимость завершённости. Так можно потратить время не на уточнение цели, а на шлифовку концепции, которая ей не отвечает. Чем раньше появляется законченная формулировка, тем сильнее соблазн защищать её: в неё уже вложено внимание, она хорошо звучит, её легко показать другим.

Похожая ловушка возникает, если оценивать вариант по одному критерию. Просьба придумать «самый оригинальный» формат может привести к ответам, которые кажутся всё необычнее, но не становятся полезнее на практике. Если спросить, что «понравится подросткам», модель может обращаться с ними так, будто у всех одинаковые вкусы. Если

требовать «вирусную» идею, стремление к распространению может вытеснить содержание. Прилагательное в запросе не становится надёжной мерой качества.

Цена первого правдоподобного ответа

Первый ответ задаёт точку отсчёта. Даже если дальше появляются другие варианты, их уже сравнивают с тем, что вначале показалось достаточно убедительным. Внимание переключается с вопроса «Какую задачу мы решаем?» на вопрос «Как улучшить этот вариант?». Это удобно, если исходная идея перспективна, но опасно, когда она просто первой получила красивую упаковку.

Есть и скрытая цена времени. Ответ появляется быстро, но его гладкость может запустить длинный цикл уточнений: изменить название, добавить активности, переделать описание, подстроить бюджет. При этом команда всё ещё не проверила, нужен ли ей такой формат. ИИ сэкономил минуты на поиске формулировки, но не обязательно сократил путь к правильному решению.

Ещё одна цена — сужение поля. Если попросить один вариант, а затем дорабатывать его, работа идёт по одной ветке. Чтобы увидеть другие направления, придётся вернуться к исходной задаче. Поэтому в начале творческого поиска полезнее просить не «лучшую идею», а несколько подходов, которые действительно различаются. Разница должна быть не в названиях одной программы, а в действиях участников и причинах прийти.

Например, один вариант может строиться вокруг знакомства с местами района, другой — вокруг совместного изготовления чего-то полезного, третий — вокруг обмена умениями. Если предложения отличаются только оформлением сцены, поле поиска осталось узким. Можно попросить систему объяснить, чем варианты различаются по механике, уровню участия и необходимым ресурсам. А затем решить, какие из этих различий важны для вашей задачи.

Не нужно отказываться от первого ответа: иногда он и правда указывает на подходящее направление. Но не стоит автоматически делать его единственным. Перед доработкой сформулируйте хотя бы две альтернативы: одну — более привычную и надёжную, другую — основанную на ином понимании цели. Такое сравнение возвращает выбор из режима «понравилось — улучшаем» к вопросу «что лучше отвечает задаче».

Когда факты важнее ярлыков

Похожая история возникает в библиотеке. Запрос «Придумай оригинальное мероприятие для подростков» сообщает об аудитории только возраст. В ответ легко получить знакомый набор: квест, викторину, конкурс или творческий мастер-класс. Эти форматы могут быть уместны. Но ярлык «подростки» не объясняет, почему одни приходят в библиотеку, а другие обходят её стороной, сколько времени готовы провести на мероприятии и насколько охотно будут участвовать публично.

Допустим, сотрудники замечают, что часть подростков заходит после занятий, но не задерживается на мероприятиях, где нужно слушать ведущего или выступать перед группой. Это наблюдение меняет задачу. Теперь нужно не просто сделать событие «для подростков», а предложить короткий и необязательный способ включиться. В запрос можно добавить продолжительность активности, доступное пространство, отсутствие сцены и возможность просто наблюдать.

Система может предложить короткую игровую станцию, совместное сочинение истории по карточкам или творческую работу с фрагментом книги. Ни один вариант не становится удачным автоматически только потому, что учитывает эти условия. Сотрудникам всё равно нужно выяснить, не покажется ли формат снисходительным, удобно ли пользоваться материалами, захочет ли кто-нибудь попробовать и что следует изменить после первого теста.

Важно не то, что машина якобы «поняла подростков». Она получила конкретные сведения и выдала варианты в заданных границах. Сами наблюдения принесли люди, которые видят, как устроено пространство и как им пользуются. Небольшой пробный запуск покажет реакцию точнее, чем уверенный прогноз в тексте.

Та же разница заметна в работе автора. Если попросить написать цепляющее начало к статье о переменах, можно получить бодрый, но взаимозаменяемый абзац о будущем, которое уже наступило. Если у автора есть собственный мате-

риал — точная деталь, наблюдение или неудобное противоречие, — ИИ лучше попросить не заменять его, а предложить несколько способов начать именно с него. Например, выдвинуть на первый план факт, усилить контраст или сократить вступление. Автор сравнит варианты со своим замыслом и отбросит те, что звучат эффектнее, но уводят от смысла.

Так сохраняется авторский голос: не потому, что машина заранее знает стиль, а потому, что автор понимает, что в его материале нельзя потерять. Просьба «сделай выразительнее» не объясняет, какой выразительности нужно избегать. Точность голоса начинается с решения человека, а не с обещания инструмента.

Вопросы, возвращающие ведущую роль

Когда ответ выглядит готовым, отложите его оформление и вернитесь к задаче. Не для того, чтобы усложнить работу, а чтобы хорошая формулировка не подменила ясное намерение.

Сначала уточните цель и аудиторию: какого изменения вы хотите добиться? Для кого предназначена идея и что вы знаете об этих людях не по общим ярлыкам?

Затем проверьте сам формат: что участник будет делать, а не только видеть или слышать? Какие условия обязательны, а где можно экспериментировать? Что связывает идею именно с этим местом, материалом или опытом?

Наконец, подумайте, как понять, что вариант сработал.

Что в нём выглядит убедительно лишь благодаря названию и подаче? Какие ещё два направления решают ту же задачу иначе? Что нужно проверить наблюдением, расчётом или небольшим пробным запуском? И готовы ли вы принять последствия своего решения и объяснить, почему выбрали именно его?

На эти вопросы не обязательно отвечать по порядку. Иногда одного достаточно, чтобы расплывчатая просьба превратилась в рабочую задачу. Иногда ответы покажут, что команда пока не знает аудиторию или не договорилась о цели. Это не сбой творчества, а важная информация: прежде чем генерировать варианты, нужно выяснить, какое решение вы ищите.

Идею нельзя получить по команде: запрос задаёт направление поиска, но не заменяет причину, по которой он начался. ИИ полезен, когда расширяет поле, ускоряет перебор и помогает заметить слабые места; автор сохраняет ведущую роль, когда задаёт критерии и принимает решение. Следующий шаг — разобраться, как машина использует формулировку запроса и почему небольшое изменение слов может заметно повлиять на набор ответов.

Что машина делает с вашим запросом

Запрос «Предложи концепцию книжного фестиваля» оставляет открытыми почти все решения. Добавим к нему аудиторию: семьи с детьми 7–12 лет. Затем укажем место и бюджет. Проследим, как с каждым уточнением меняются варианты — и какие предположения модель все равно вносит сама.

Эксперимент: один фестиваль, четыре запроса

Ниже — не дословные ответы конкретного сервиса, а схематичные примеры того, что может предложить генеративная модель. В реальном сравнении следовало бы использовать одну модель с одинаковыми настройками и запускать каждый запрос в отдельном диалоге: история переписки тоже влияет на ответ. Здесь важен не единственно правильный результат, а то, как уточнения сужают область поиска.

Первая версия: пространство почти без границ

Запрос: «Предложи концепцию книжного фестиваля».

Возможный ответ: фестиваль «Книга рядом» на открытой площадке — со встречами с авторами, чтениями, мастер-классами, обменом книгами и зонами для отдыха. В конце дня — общее чтение или концерт.

Ответ звучит знакомо и завершено: у фестиваля есть

название, программа и кульминация. Но почти все детали появились не из запроса. Модель сама выбрала площадку, предположила, что встречи с авторами возможны, и добавила концерт. Ей неизвестны аудитория, бюджет, доступные ресурсы организатора и цель события.

Это не ошибка: пользователь попросил концепцию и получил один из возможных вариантов. Проблема возникнет, если принять его за готовый план. Открытая площадка может оказаться недоступной, встречи с авторами — не вписаться в бюджет, а концерт — не подойти тихому мероприятию при библиотеке.

Короткий запрос оставляет модели много свободы в том, чем заполнить пробелы. Она может не уточнять, чего не хватает, а сразу выдать цельный ответ. Поэтому гладкость формулировки не гарантирует, что учтены важные условия.

Вторая версия: задана аудитория

Добавим одну деталь — для кого проводится фестиваль.

Запрос: «Предложи концепцию книжного фестиваля для жителей одного района, в первую очередь для семей с детьми 7–12 лет».

Возможный ответ смещается в сторону совместных занятий: читательские маршруты, мастерские по созданию комиксов, обмен детскими книгами, короткие чтения и отдельная программа для родителей. Центр тяжести теперь не просто в книгах и авторах, а в участии семей.

Аудитория влияет на форму программы. Встречу, рассчи-

танную на молчаливое слушание, может заменить короткое занятие, а общую книжную ярмарку — обмен детскими изданиями. Но уточнение возраста не сообщает модели о реальных предпочтениях жителей. Она может опереться на типовые представления о семейном досуге: например, предположить, что взрослые готовы участвовать вместе с детьми, а детям нравится мастерить. Такие догадки подойдут не всем.

Слова «в первую очередь» задают приоритет, но не исключают других посетителей. Если организатор не уточнит, насколько широкую аудиторию хочет охватить, модель сама распределит внимание между семьями и остальными жителями. Это не факт о намерениях организатора, а один из способов заполнить пробел.

Третья версия: задано место

Сохраним аудиторию и добавим площадку.

Запрос: «Предложи концепцию книжного фестиваля для жителей одного района, в первую очередь для семей с детьми 7–12 лет. Фестиваль пройдет в муниципальной районной библиотеке: в зале и во дворе рядом с библиотекой».

Возможный ответ приобретает более конкретный характер. Чтения и мастерские можно провести в зале, обмен книгами — во дворе, а между тематическими точками проложить короткие маршруты. Вместо большой сцены модель может предложить несколько небольших занятий и встреч. Связь с библиотекой подсказывает и возможное продолжение: например, читательский клуб или подборку книг по те-

ме фестиваля.

Место меняет не только декорации, но и доступные способы действия. Однако слово «библиотека» не сообщает модели, сколько человек вмещает зал, есть ли необходимое оборудование, доступен ли двор и сколько сотрудников сможет участвовать. Запрос описывает план, но сам по себе не подтверждает разрешение на использование помещений для мероприятия.

ИИ может помочь разработать программу для зала и двора, но пригодность конкретной площадки нужно проверить. Режим работы, доступность, безопасность и использование оборудования следует уточнить у администрации библиотеки и у всех, чье согласование необходимо. Убедительное описание не заменяет проверки условий.

Четвертая версия: задан финансовый предел

Добавим последнее условие — бюджет.

Запрос: «Предложи концепцию книжного фестиваля для жителей одного района, в первую очередь для семей с детьми 7–12 лет. Фестиваль пройдет в муниципальной районной библиотеке: в зале и во дворе рядом с библиотекой. Общий бюджет — не более 120 000 рублей».

Теперь модель может отказаться от дорогой сцены или большого числа приглашенных участников и предложить компактный формат: местные авторы и библиотекари, книжный обмен, несколько небольших мастерских, ограниченный тираж печатных материалов. Бюджет должен отсеять

часть вариантов.

Но заданная сумма не означает, что модели известны текущие цены. Предложенное распределение денег на печать, материалы, оборудование и гонорары может быть лишь приблизительной конструкцией, а не сметой. Неизвестны местные расценки, условия библиотеки и то, что организаторы смогут получить бесплатно. Правдоподобные цифры могут выглядеть точнее, чем позволяют исходные данные.

Неясно и то, что входит в лимит: только программа и материалы или также транспорт, уборка и другие расходы? Сколько ожидается посетителей и какова продолжительность фестиваля? Один и тот же бюджет приведет к разным решениям при пятидесяти и нескольких сотнях участников. Без этих сведений обоснованную смету составить нельзя.

На этом этапе важно отделить концепцию от плана исполнения. ИИ может предложить формат, который предстоит проверить на соответствие лимиту. Пока не собраны цены и не выяснены условия площадки, это вариант идеи, а не готовая смета.

Четыре запроса задали четыре разных поля поиска. В первом возник универсальный городской праздник, во втором внимание сместилось к семьям, в третьем появились условия библиотеки, в четвертом — финансовая рамка. Ответ менялся с каждым новым условием, но модель не узнавала намерения организатора сама по себе: она получала больше сведений, с которыми нужно было согласовать продолжение.

Что именно задает запрос

Генеративная система обрабатывает текст запроса вместе с другими инструкциями и доступной историей диалога, а затем формирует ответ, опираясь на закономерности, усвоенные при обучении. Для автора важен простой вывод: модель не находит готовый план фестиваля, спрятанный внутри запроса. Она строит ответ, соответствующий введенным словам и доступному контексту.

Запрос очерчивает область возможных ответов. Если попросить «придумать книжный фестиваль», можно получить ярмарку с большой сценой, камерный день в библиотеке или серию занятий во дворе. Аудитория, площадка и бюджет помогают отсеять неподходящие варианты. Критерии — например, «важнее вовлечь жителей, чем привлечь известных гостей» — помогают расставить приоритеты среди оставшихся.

Это не значит, что самый длинный запрос всегда лучше. В нем могут оказаться повторы, несущественные подробности и противоречия. Если сначала сказано «семейный фестиваль», а затем — «программа для взрослых специалистов», модель может попытаться совместить обе установки, не сообщив, что они конфликтуют. Полезный контекст — не максимальный объем текста, а сведения, которые влияют на выбор решения.

Сравним две просьбы. «Создай незабываемый, яркий и по-настоящему оригинальный фестиваль, который удивит

каждого» звучит эффектно, но почти не задает аудиторию, место и ограничения. «Предложи три формата книжного фестиваля для семей с детьми 7–12 лет в районной библиотеке; для каждого укажи, какие условия площадки нужно проверить» точнее направляет работу и отделяет идеи от неизвестных фактов.

Просьба сделать программу «теплой» или «неформальной» может повлиять на стиль ответа и привести модель к небольшим встречам и совместным занятиям. Но слова «вдохновляющий» и «необыкновенный» не сообщают, сколько человек придет и можно ли использовать двор. Эффектная формулировка не заменяет контекст.

Откуда берется уверенный тон

Обманчивы не только явно фантастические ответы, но и правдоподобные. Программа с чтениями, мастерскими и обменом книг выглядит реалистично. Легко не заметить, что ведущих еще не приглашали, а условия использования двора не проверяли.

Модель может заполнить пробелы типовыми деталями: предложить встречи с местными авторами, выставку книг или мастер-классы. Но распространенность таких идей не доказывает, что они уместны именно здесь. В библиотеке может не быть подходящего оборудования, местные авторы могут быть не готовы участвовать, а двор — недоступен для мероприятия.

К творческому предложению могут добавиться утвержде-

ния, похожие на проверенные: точная стоимость печати, ожидаемое число посетителей, правила проведения мероприятия или сведения о конкретном авторе. Связный текст не делает их надежными. Уверенный тон — свойство формулировки, а не гарантия достоверности.

Если попросить составить смету, система может выдать числа в удобном формате, не располагая актуальными ценами. Если спросить о необходимых согласованиях, она может описать общий порядок так, будто он одинаков для всех площадок. Отсутствие оговорок не означает, что все учтено.

В ответе полезно различать три слоя. Идеи — названия, темы мастерских и способы вовлечь посетителей — можно оценить на соответствие задаче и использовать как материал для выбора. Предположения — например, что двор доступен или библиотека предоставит оборудование, — нужно пометить и проверить. Факты и обязательства — цены, расписание, вместимость, разрешения и согласие участников — нельзя принимать на веру только потому, что они включены в ответ.

Условия использования конкретной площадки следует сверять с ее администрацией, цены — с актуальными предложениями исполнителей, даты и сведения о людях — с надежными источниками. Правовые и организационные вопросы нужно проверять с учетом конкретной ситуации и действующих требований. Если программа предполагает регистрацию участников и сбор их данных, отдельно выясните,

как организовать ее с соблюдением правил работы с персональными данными.

Такое разделение не мешает творчеству. Оно позволяет взять из ответа необычную идею книжного обмена, не принимая за факт выдуманную оценку числа посетителей.

Когда диалог становится длинным

История переписки помогает не повторять аудиторию, площадку и бюджет. Если организатор уже уточнил, что в библиотеке есть зал и двор, модель может использовать эти сведения при разработке расписания. Контекст позволяет развивать и дорабатывать результат.

Но накопление сообщений не подтверждает их истинность. Допустим, модель сама предложила провести часть программы во дворе. Это была идея, а не известный ей факт. Если затем попросить расписать фестиваль и спланировать зонирование, она может развить эту догадку так, словно доступность двора уже установлена. Подробный план будет опираться на непроверенную предпосылку, но выглядеть все убедительнее.

Согласованность внутри диалога — не независимое подтверждение. Если многократно обсуждать один и тот же неподтвержденный факт, достовернее он от этого не станет.

В переписке могут появиться и противоречия. Сначала пользователь указывает, что мероприятие рассчитано на семьи, затем решает расширить аудиторию, но не уточняет, какие прежние ограничения остаются. Модель может смешать

установки или уделить больше внимания последним сообщениям. Кроме того, объем контекста у некоторых систем ограничен, поэтому ранние сведения могут обрабатываться неполно.

Для большого проекта полезно вести короткую рабочую сводку и отмечать статус сведений.

Подтверждено: зал предоставлен библиотекой; фестиваль рассчитан прежде всего на семьи с детьми 7–12 лет.

Предполагается: часть программы пройдет во дворе; местные авторы могут участвовать.

Неизвестно: доступность двора, вместимость зала, актуальная стоимость печати и оборудования.

Решение на текущем этапе: разработать основной вариант для зала и альтернативу для двора, не считая двор подтвержденной площадкой.

С такой сводкой можно попросить модель разработать оба варианта и перечислить условия, которые нужно выяснить. Перед переходом к следующему этапу стоит проверить, какие сведения подтвердились, что изменилось и где все еще остается догадка. Если важное условие потерялось, повторите его в новом запросе и обозначьте его статус. Так автор управляет исходными данными, а не передает управление накопившемуся тексту.

Где нужен человек

При подготовке фестиваля ИИ может предложить названия, формы участия, тематические линии и варианты распи-

сания. Человек выбирает то, что соответствует цели, аудитории и тону учреждения. Затем проверяет, можно ли воплотить выбранную идею: доступны ли площадка и оборудование, подтверждено ли участие гостей, укладываются ли расходы в реальные цены, учтены ли требования к безопасности и доступности.

Проверять нужно и творческие решения. Если библиотека хочет быть открытой соседям, а программа требует регистрации, длинных лекций и предварительной подготовки, связность предложения не делает его подходящим. Организатор решает, соответствует ли оно людям и сохраняет ли характер учреждения.

То же относится к тексту. Просьба «сделай мой текст живее» может привести к эмоциональным словам, диалогам и драматическим поворотам. Но автор мог иметь в виду более ясный ритм и точные наблюдения, сохранив сдержанный тон. Сведения о читателе, задаче и том, что важно оставить неизменным, влияют на правку сильнее, чем общая оценка «живее». Окончательный выбор остается за автором: именно он отвечает за то, чтобы правка не подменила его голос.

Чем дороже ошибка и чем сильнее она затрагивает других людей, тем важнее проверка. Неудачное название легко отбросить. Неверная смета способна сорвать подготовку, а неподтвержденное разрешение на использование площадки — поставить мероприятие под угрозу. В таких случаях нужно выяснить, на чем основано каждое существенное утвер-

ждение.

После содержательного ответа полезно задать себе три вопроса. Что здесь является идеей, а не установленным условием? Какие утверждения требуют подтверждения из внешних источников? Можно ли пересобирать решение только на основе подтвержденных сведений, оставив варианты с неизвестными условиями в качестве альтернатив? Это помогает использовать ответ, не выдавая предположения за факты.

Итоговая рабочая модель

Запрос очерчивает поле поиска, контекст помогает соотнести варианты с аудиторией, местом и целью, а ограничения отсекают то, что не вписывается в условия. Проверка позволяет отделить творческую возможность от факта, который нужно подтвердить.

ИИ быстро предлагает варианты продолжения, опираясь на формулировку и доступный контекст. Если сведений не хватает, часть пробелов он заполнит сам — иногда удачно, иногда нет. Задача автора не в том, чтобы подобрать магическую фразу, а в том, чтобы задать полезные рамки, заметить допущения и выбрать подходящее решение.

Перед диалогом стоит определить, что именно нужно получить: набор идей, план, оценку выбранного варианта или редактуру текста. Затем — сообщить важные факты и назвать то, что пока неизвестно. Но сначала нужно сформулировать саму задачу.

Сформулировать задачу до диалога

На экране может появиться запрос: «Придумай что-нибудь интересное для фестиваля». Он короткий, но за ним скрывается не одна задача, а сразу несколько: для кого придумывать, что должна изменить идея, где и когда посетители с ней столкнутся, какие условия нельзя нарушать. Пока это не прояснено, ИИ будет перебирать варианты вокруг слова «интересное», а автору останется угадывать, какие из них подходят.

Результат зависит не от магической формулировки, а от того, насколько ясно поставлена задача. ИИ может предложить десятки ходов, но сам по себе не знает, что организатор считает удачей, какие ограничения действительно важны и где проходит граница уместного. Чтобы не оценивать гладкие ответы на глаз, полезно заранее составить короткий творческий бриф.

Бриф — это сжатое описание задачи, аудитории, ситуации, рамок и признаков удачного результата. Он не заменяет запрос к ИИ и не предписывает единственное решение. Его задача — обозначить направление поиска и помочь понять, на каком основании выбирать.

Из «интересного» в задачу

Слово «интересно» сообщает о желании, но почти ничего не говорит о том, какую работу должна выполнить идея. Интересно кому: детям, пришедшим на фестиваль с родителями, или взрослым, которые заглянули между делами? В каком смысле: неожиданно, весело, познавательно, красиво, удобно для участия? И что должно произойти после встречи с идеей: посетитель задержится, узнает программу, включится в общее действие, захочет вернуться?

Это не придирки к формулировке. Ответы на эти вопросы ведут к разным решениям. Для человека, впервые оказавшегося на площадке, полезной может быть короткая игровая навигация. Постоянному посетителю, который уже знает программу, возможно, интереснее внести собственный вклад. А семейная идея должна учитывать разный темп взрослых и детей. Одно слово — «интересно» — не позволяет отличить эти задачи друг от друга.

Поэтому перед диалогом с ИИ полезно разобраться, чего именно хочется добиться. Речь не о форме ответа, а об изменении, ради которого он нужен. Формулировка «нужна интерактивная зона» задаёт форму, но не объясняет, зачем она. Возможно, организатору нужно распределить потоки посетителей, познакомить людей с местной историей или заполнить свободный промежуток в программе короткой активностью.

Форма может оказаться удачной, но она не равна цели. Если начать с формы, ИИ будет искать способы сделать имен-

но её. Если сначала назвать цель, можно сравнить несколько форматов и не привязываться к первой идее.

Для проверки достаточно закончить фразу: «Нам нужна идея, чтобы...» Если продолжение называет только объект — «чтобы сделать стенд», «устроить викторину», «поставить фотозону», — цель ещё не определена. Если же оно описывает нужный эффект — «чтобы посетители быстрее находили подходящие им события», — появляется направление для поиска.

Для городского фестиваля такая формулировка может звучать так: «Нужно помочь тем, кто впервые пришёл на площадку, сориентироваться в программе и выбрать занятие, не вчитываясь подолгу в расписание». Это не готовая идея и не требование устроить конкретную активность, а описание задачи. Её можно решить с помощью навигации, игры, короткой консультации, карты или сочетания нескольких приёмов.

Цель должна быть достаточно конкретной, чтобы отсекал неподходящие варианты, и достаточно открытой, чтобы не загонять поиск в заранее выбранный формат. Проверьте себя: можно ли придумать два или три существенно разных способа достичь этой цели? Если нет, возможно, цель незаметно превратилась в инструкцию. Если под неё подходит вообще всё, она пока слишком широка.

Аудитория — не пункт анкеты

Слово «аудитория» часто заполняют крупными категори-

ями: «все жители города», «семьи», «молодёжь». Для рекламного отчёта таких определений может быть достаточно, но для творческой задачи они мало что проясняют. Даже у людей из одной категории разные привычки, мотивация и обстоятельства. Родитель с дошкольником, семья с подростком и группа взрослых, пришедших с детьми, находятся на одном фестивале, но не обязательно одинаково воспринимают одно и то же предложение.

Не нужно составлять подробный портрет каждого посетителя. Достаточно выделить тех, для кого задача важнее всего, и представить, в какой момент они встретятся с материалом или активностью.

В нашем примере это люди, впервые оказавшиеся на площадке и пока не понимающие, где проходит интересующая их часть программы. Среди них могут быть семьи со школьниками и взрослые без детей. Это точнее, чем «все посетители», но всё ещё не объясняет, как люди будут взаимодействовать с идеей. Для этого нужен контекст встречи.

Посетитель может стоять у входа и решать, куда направиться, проходить мимо между двумя событиями или ждать, пока закончится занятие для ребёнка. В каждом случае у него разное количество времени и внимания, разная готовность включаться. Решение, рассчитанное на десятиминутное участие в тихом помещении, вряд ли сработает на шумной открытой площадке, где люди движутся потоком.

Ситуация — это конкретные условия контакта: где чело-

век увидит предложение, в каком состоянии он будет, сколько времени сможет ему уделить и что помешает или поможет. В брифе достаточно назвать несколько самых важных условий, не пытаясь перечислить все возможные обстоятельства.

Например: «Посетители замечают идею у входа или по пути между площадками. Вокруг шумно, люди часто идут группами; на участие обычно можно рассчитывать не больше чем на пять минут». Эти детали влияют на проектирование. Инструкцию должно быть легко понять, участие не должно требовать долгого ожидания в очереди. Если действие предполагает чтение, текст нужен короткий и заметный. Если в нём участвуют дети, взрослым не придётся надолго отвлекаться на объяснения.

Контекст помогает отличить реальную потребность от предполагаемой. Организатору может казаться, что посетителям нужна подробная информация о фестивале, хотя у входа людям важнее быстро понять, куда идти прямо сейчас. В другой ситуации подробный рассказ о площадке окажется уместен — например, если посетители уже остановились в спокойной зоне и готовы провести там время.

Необязательно безошибочно определить аудиторию до начала работы. Важно честно обозначить, что известно, а что пока остаётся предположением. Если точных данных нет, так и напишите: «Предполагаем, что большинство участников увидит идею на ходу; это нужно проверить». ИИ можно по-

просить предложить решения с учётом этого предположения или указать, какие варианты не сработают, если оно окажется неверным. Но не стоит подменять проверку уверенным описанием вымышленного «типичного посетителя».

Ограничение или полезная рамка?

Ограничения легко принять за помеху творчеству, особенно если задача сформулирована широко. Но если не называть условия, ИИ может вообразить удобный для себя мир: просторное помещение, большую команду, сложное оборудование, неограниченное время и посетителей, готовых внимательно изучать правила. Ответ получится эффектным, но не будет иметь отношения к реальной площадке.

Полезно различать жёсткие ограничения и рабочие рамки.

Жёсткое ограничение — это то, что нельзя нарушать. Например, активность должна помещаться в имеющуюся зону и не перекрывать проходы; нельзя использовать открытый огонь или технику, которой нет на площадке. Если участвуют дети, нужно предусмотреть необходимый надзор. Сбор сведений о посетителях потребует отдельного обдумывания, хотя для простого вовлечения он может быть и вовсе не нужен.

Рабочая рамка описывает желательные условия, но допускает разные варианты. Например, хорошо, если идею смогут проводить два сотрудника, подготовка займёт не больше часа, а участнику не понадобится телефон. Такие условия

помогают искать применимые решения, но их можно пересмотреть, если более ценный вариант оправдывает дополнительные усилия.

Есть и пожелания, которые только кажутся ограничениями. «Нужна яркая идея», «должно быть весело», «не слишком сложно» — звучит как описание условий, но не помогает оценить ответ. Лучше перевести пожелания в наблюдаемые признаки. «Весело» может означать, что участник что-то делает, а не только читает. «Не слишком сложно» — что правила объясняются за полминуты, а посетителю не нужно заранее готовиться. «Ярко» — что идея заметна в шумной среде, но для этого не обязательно использовать громкий звук или дорогое оборудование.

Ограничение полезно, когда отсекает непригодные варианты, но оставляет пространство для выбора. Просьба «придумай активность без ограничений» редко помогает: у автора нет опоры, а ИИ может предложить то, что невозможно реализовать. Но и подробная инструкция с единственным допустимым материалом и прописанными шагами лишает поиск смысла. Если уже решено, что это будет стенд из конкретных материалов с заданной механикой, искать нужно не идею, а способ доработать проект.

Для фестиваля рамки можно описать так: активность проходит на открытой площадке, занимает не больше пяти минут на одного участника или группу, не требует отдельной регистрации и специального оборудования и не создаёт

длинную очередь. Желательно, чтобы подготовка была простой, а посетитель мог включиться без предварительных знаний. Это ещё не сценарий мероприятия, а рабочая область, в которой остаётся множество решений.

Особенно важно не подменять конкретику словом «бюджетно». Для одного организатора это означает отсутствие платного оборудования, для другого — возможность потратить небольшую сумму на печать и материалы. Если бюджет действительно ограничивает задачу, укажите предел или перечислите доступные ресурсы. Если точной суммы нет, можно описать практическое условие: «использовать то, что команда подготовит без аренды техники и отдельного подрядчика». Такая формулировка не делает рамку точной, но честно объясняет её характер.

Ограничения не только отсекают — они могут направлять воображение. Если на площадке нет электричества, решение не обязательно должно стать бледной копией цифровой игры. Можно искать механику с карточками, отметками, выбором маршрута или общим результатом, который постепенно создают посетители. Если у человека есть всего несколько минут, это подталкивает к простому входу в действие и ясному завершению. Рамка становится материалом для творчества, когда понятно, какую задачу она помогает решить.

Примеры как ориентир, а не приказ

Пожелания к тону и характеру результата нередко остаются расплывчатыми. Здесь помогают примеры, но ими легко

сбить поиск. Если показать ИИ один образец и попросить сделать «так же», он может повторить внешнюю конструкцию: те же шаги, похожую шутку, сходное название. Вместо ориентира получится шаблон.

Полезнее объяснить, что именно в примере ценно. Например: «Нравится идея, в которой посетитель оставляет небольшой вклад и сразу видит, как тот становится частью общего результата. Необязательно использовать стенд или карточки; важны простое участие и заметный эффект». Так описан принцип, а не единственная форма.

Нежелательные примеры тоже полезны, если назвать причину. Фразы «не нужна викторина» может быть недостаточно: возможно, организатору не подходят не все викторины, а только длинный тест с правильными ответами, превращающий участие в проверку знаний. Если объяснить это, ИИ сможет избежать конкретного недостатка, не исключая все игровые форматы.

В фестивальном брифе предпочтения можно описать так: «Подойдут идеи, в которых посетитель делает небольшой выбор или что-то предпринимает, а результат становится заметен сразу. Участвовать должно быть удобно и одному человеку, и небольшой группе». Нежелательные варианты: обычная раздача сувениров как основная механика, длинная очередь, сложный конкурс с жюри или действие, для которого каждому посетителю нужен телефон. Точный ответ не задан, но характер поиска понятен.

Пример можно описать и через механику. Допустим, организатору нравится формат, в котором человек быстро выбирает один из вариантов и оставляет отметку на общей карте. Это полезно, если важно простое участие и общий результат, который накапливается со временем. Но если зафиксировать в брифе только «карту с отметками», поиск сузится до способов её оформить. Стоит добавить, что важны личный вклад и видимый общий итог, а носитель можно выбрать свободно.

Не каждое предпочтение нужно включать в бриф. Слишком много примеров начинают конкурировать и запутывают задачу. Достаточно одного-двух примеров желаемых свойств и нескольких антипримеров, которые действительно помогают отсеять неподходящие решения. После каждого «не надо» спросите себя: «Что именно мне здесь не подходит?» Если ответ называет конкретную причину, это полезный ориентир. Если причина сводится к «мне не нравится», лучше описать собственное предпочтение и оставить место для неожиданного решения.

Критерии до начала генерации

Когда варианты уже появились, оценивать их труднее, чем кажется. Первый эффектный ответ задаёт тон всей подборке: остальные идеи могут выглядеть бледнее, хотя лучше соответствуют задаче. Бывает и наоборот: простое решение отвергают как «неинтересное», хотя в реальных условиях оно работает лучше. Чтобы не зависеть от первого впечатления,

признаки удачного результата стоит назвать до генерации.

Критерий — это свойство, по которому можно объяснить, почему один вариант подходит лучше другого. «Интересно» критерием не станет: оно повторяет исходное желание, но не помогает сравнивать. «Участник понимает, что делать, без длинного объяснения» — уже критерий. Как и «можно включиться за несколько минут, без предварительной регистрации». Критерии связывают цель с выбором, поэтому их не должно быть слишком много. Если проверять каждую идею по пятнадцати пунктам, отбор станет сложнее самого поиска.

Для фестиваля подойдут четыре критерия. Идея помогает посетителю выбрать направление или включиться в программу, а не существует отдельно от неё. Её можно понять на ходу; участие занимает не больше нескольких минут и не требует специальной подготовки. Наконец, решение можно реализовать имеющимися силами, не создавая проблем с проходами и очередями.

Эти критерии не равноценны. Безопасность и возможность разместить активность на площадке могут быть обязательными условиями. Быстрое понимание и соответствие аудитории — основными критериями. Оригинальность может быть желательной, но не настолько, чтобы оправдывать сложную подготовку или неудобный вход в действие. Такое разделение помогает избежать распространённой ошибки: считать все пожелания одинаково важными, а затем не по-

нимать, чем пожертвовать при выборе.

До генерации можно определить порог прохождения. Сначала отбрасываются варианты, нарушающие жёсткие ограничения: например, требующие отсутствующего оборудования или перекрывающие движение людей. Затем сравниваются идеи, прошедшие этот фильтр. Предпочтение можно отдать тем, которые достигают цели, подходят ситуации и требуют разумных ресурсов. Необязательно превращать отбор в сложную систему баллов. Иногда достаточно трёх статусов: «не подходит», «можно доработать», «подходит». Главное — заранее понимать, за что вариант получает каждый из них.

Если нужна более подробная оценка, каждому основному критерию можно дать условную отметку: не выполняет, выполняет частично или выполняет уверенно. Это не объективное измерение качества, а способ сделать сравнение прозрачнее. Если идея оригинальна, но не подходит людям с ограниченным временем, это будет видно ещё до того, как необычный замысел увлечёт команду.

Критерии можно уточнять. Иногда ИИ предлагает вариант, который не отвечает исходным ожиданиям, но обнаруживает более точный путь к цели. Тогда стоит выяснить, какой критерий оказался лишним или чего не хватало в задаче. Менять критерии можно; молча менять их после появления понравившегося ответа — значит подгонять оценку под первое впечатление. Лучше записать причину: например, выяс-

нилось, что важнее не навигация по всей программе, а вовлечение посетителей в одну конкретную зону.

Собираем бриф

Теперь исходную фразу можно собрать заново. Она стала не просто длиннее: в ней появились сведения, которые влияют на качество поиска, — цель, аудитория, ситуация встречи, рамки, предпочтительные свойства и критерии выбора.

Цель: помочь посетителям, впервые пришедшим на городской фестиваль, быстрее сориентироваться и выбрать, чем заняться на площадке. Важно не просто привлечь внимание к активности, а связать её с программой фестиваля.

Аудитория и ситуация: взрослые и семьи со школьниками, которые могут увидеть предложение у входа или между событиями. На площадке шумно, посетители часто движутся группами, на участие обычно есть несколько минут.

Рамки: решение должно работать на открытом пространстве, не требовать сложного оборудования, отдельной регистрации или телефона у каждого участника. Оно не должно мешать движению и создавать длинную очередь. Подготовка и проведение должны быть посильны небольшой команде организаторов.

Желаемые свойства: в действие легко включиться, посетитель вносит небольшой вклад, а результат или польза заметны сразу. Подойдут разные форматы — игру, навигацию и коллективную активность заранее выбирать не нужно.

Нежелательные свойства: длинные инструкции, конкурс с

жюри, механика, основанная только на раздаче сувениров, и решение, требующее постоянного индивидуального сопровождения каждого участника.

Критерии отбора: идея помогает сориентироваться или выбрать событие; её можно понять на ходу; участие занимает несколько минут; для реализации не нужны отсутствующие на площадке ресурсы; действие не затрудняет проход.

Такой бриф можно передать не только ИИ, но и коллеге, который не участвовал в обсуждении. Он поймёт, что нужно придумать, для кого, в каких условиях и как отличить подходящие предложения от неподходящих. Это и есть проверка на рабочую ясность.

Из брифа можно составить запрос: «Предложи восемь разных концепций короткой активности для описанной ситуации на фестивале. Для каждой укажи, что делает посетитель, как быстро он понимает правила, сколько времени занимает участие и какие материалы и усилия потребуются от команды. Не выбирай лучший вариант за организатора. Отдельно отметь, какие предположения ты сделал и какие идеи не проходят указанные ограничения».

Просьба предложить восемь вариантов или представить их в заданном формате относится к форме ответа, а не к цели. Её можно менять: запросить три направления, сравнить концепции по критериям или развить одну выбранную идею. Сам бриф при этом остаётся опорой. ИИ не должен выбирать за организатора, но может показать слабые места: например,

вариант требует больше времени, чем есть у посетителя, или лишь косвенно помогает сориентироваться.

Бриф не гарантирует точного результата. Даже тщательно сформулированная задача не обеспечит оригинальность, осуществимость или безошибочность всех ответов. Она помогает быстрее заметить несоответствие и понять, что именно нужно уточнить. Если идеи получаются слишком общими, возможно, цели или контекст недостаточно. Если все варианты повторяют один формат, значит, в брифе могли слишком жёстко задать средство. Если решения эффективны, но неосуществимы, ограничения описаны расплывчато или пропущено важное условие.

Проверка на передачу

Перед диалогом полезно прочитать бриф так, словно его получил человек, который не знает замысла автора. Не нужно угадывать единственно правильную идею. Достаточно понять, какой результат требуется, для кого он предназначен, в каких обстоятельствах будет использоваться и по каким признакам его станут оценивать.

Если исполнитель может пересказать задачу только словами «нужно что-нибудь оживлённое», цель ещё не прояснена. Если цель понятна, но неизвестно, сколько времени есть у посетителя и какие ресурсы доступны, не хватает контекста и рамок. Если варианты можно сравнить лишь по личной симпатии, критерии не названы. А если после чтения брифа остаётся несколько разных, но уместных направлений, это не

недостаток ясности, а признак того, что рамка не превратилась в жёсткий сценарий.

Проверить бриф можно по пяти вопросам: что нужно изменить или получить; кто встретится с результатом; в какой ситуации это произойдёт; что нельзя нарушать и что желательно; по каким признакам выбирать. Необязательно отвечать на них в пяти отдельных разделах. Для небольшой творческой задачи хватит одного абзаца. Если в проекте участвуют несколько человек, удобнее разделить ответы, чтобы не смешивать цели, предпочтения и обязательные условия.

Неизвестное лучше отметить отдельно. Например: «точный поток посетителей пока не измерен», «количество сотрудников может измениться», «неясно, сколько человек готовы участвовать одновременно». Это не ослабляет бриф, а показывает, где решения пока опираются на предположение. В запросе к ИИ можно попросить не заполнять пробелы уверенными догадками, а указать, какие варианты зависят от неизвестных условий. Затем автор решит, что уточнить у организаторов, а что оставить для проверки на практике.

Бриф можно пересматривать, когда задача становится яснее. Если выяснилось, что посетители легко находят нужные события, но почти не задерживаются в тематической зоне, цель навигации стоит изменить. Если на площадке мало сотрудников, это может превратиться из пожелания в жёсткую рамку. Уточнение не означает, что первая формулировка была неудачной. Творческая задача часто открывается посте-

пенно; важно понимать, что именно изменилось и как это повлияет на оценку вариантов.

Не стремитесь сделать бриф исчерпывающим. Его задача — не предусмотреть каждую мелочь и не избавить автора от необходимости думать. Хороший бриф достаточно точен, чтобы отсекать заведомо неподходящее, и достаточно свободен, чтобы оставлять несколько способов решения. Он превращает просьбу «придумай что-нибудь интересное» в понятную работу, не отнимая у автора права на неожиданность.

Фестиваль особенно удобен для такой проверки: идея сразу сталкивается с реальным пространством, движением людей, ограниченным временем и ресурсами команды. В следующей главе мы посмотрим на фестиваль не только как на место для готового замысла, но и как на лабораторию, где можно наблюдать за откликом, проверять предположения и улучшать решение.

Фестиваль как лаборатория

На листе, с которого начинается первая рабочая встреча, иногда остается всего одна строка: «Нужно привлечь жителей района на фестиваль». В ней есть энергия, но почти нет опоры для решений. Неясно, кого считать жителями района, что должно произойти после того, как их привлекут, и чем событие может быть им интересно. Прежде чем придумать идею коммуникации, стоит разобраться, на какие сведения можно опереться, а что пока остается догадкой.

В этой главе лаборатория начинается с исследования исходных условий: мы отделяем подтвержденное от неизвестного и выясняем, какие вопросы влияют на решения. Когда появляется черновик сообщения, его можно проверить на небольшой группе людей. Это не исследование популярности всего фестиваля, а способ заметить, что аудитория понимает, что остается неясным и что стоит улучшить.

Ниже — учебное досье условного проекта. Из исходной формулировки достоверно известно лишь то, что речь идет о районном культурном фестивале, а задача связана с привлечением жителей района. Это не описание реального события: у нас нет его названия, адреса, даты, программы, истории, данных об аудитории или подтвержденных сведений от организатора. Пробелы не мешают учиться работать с проектом. Напротив, они показывают, почему аккуратный пер-

вый шаг полезнее эффективой, но выдуманной концепции.

Пустое место — тоже информация

Слово «фестиваль» сразу рисует знакомую картину: сцену, музыку, торговые ряды, мастер-классы, семьи с детьми, вечерние огни. Но к конкретному событию может не относиться ничего из этого. Возможно, это камерная программа в помещении, а возможно — несколько площадок под открытым небом. Пока организатор не подтвердил формат, нельзя переносить образ из головы в рекламный текст как факт.

Не меньше вопросов таит в себе слово «районный». Оно может обозначать место проведения, круг организаторов, источник финансирования или предполагаемую аудиторию. Житель соседнего квартала может считать фестиваль своим, а человек, живущий рядом с площадкой, — ничего о нем не знать. Одного прилагательного недостаточно, чтобы определить границы аудитории.

Поэтому первое досье не обязано выглядеть убедительно и завершено. Его задача — честно показать, что уже известно, какие версии стоит проверить и каких ответов не хватает, прежде чем выбирать направление коммуникации. Если в документе остались пустые места, значит, он выполняет свою работу.

У одного проекта есть несколько точек зрения, и ни одна не заменяет остальные. Организатор знает, как устроено событие, откуда оно появилось и какие решения уже приняты. Автор коммуникаций выясняет, какое действие требует-

ся от аудитории и чем событие может быть для нее значимо. Представитель местного сообщества помогает проверить, не подменили ли реальные интересы жителей удобными догадками. Это не спор о том, кто прав, а три разных вида ответственности.

Организатор может считать главным то, над чем команда работала месяцами. Для аудитории ценность может заключаться совсем в другом — или пока быть ей непонятна. Автор коммуникаций не должен выдавать внутреннее усилие организатора за общественную ценность без проверки. При этом мнение одного представителя сообщества нельзя считать позицией всех жителей. Важно зафиксировать источник каждой точки зрения и не придавать ей большего веса, чем у нее есть.

Карта неизвестных

Чтобы сведения не сливались в один поток, заведем карту с тремя статусами: известно, предполагаем, нужно выяснить. Это не оценка важности информации, а подсказка, как с ней обращаться. Факт можно использовать, учитывая его источник и область действия. Гипотеза помогает понять, что проверить, но не годится для уверенного заявления аудитории. Открытый вопрос показывает, что решение еще не принято или ответа пока нет.

Известно. Работа ведется над районным культурным фестивалем; заказчик хочет привлечь жителей района. Эти сведения можно взять за исходную точку, не расширяя их

СМЫСЛ.

Предполагаем. Жители могут не знать о событии, не видеть для себя ценности или сталкиваться с неудобствами. Это версии, а не выводы: их нужно проверять по данным или в разговоре с людьми.

Нужно выяснить. Дата, площадка, программа, границы территории, желаемое действие аудитории и доступные ресурсы. Для каждого вопроса стоит определить, у кого искать ответ и к какому сроку. Заполнять пробелы догадками не нужно.

В реальном досье запись со статусом «известно» должна на что-то опираться: например, на официальное положение о событии, утвержденную программу или письмо организатора. Иногда источник — устное сообщение на встрече. Его можно зафиксировать как «со слов организатора», но не следует незаметно превращать в независимо проверенный факт. Например: «Сведения: фестиваль пройдет на одной площадке. Источник: сообщение координатора на встрече. Требуется подтверждения: вместимость и ограничения площадки». Такая оговорка может предотвратить целую цепочку ошибок.

Гипотезу тоже нужно формулировать конкретно. «Нужно сделать ярче» — не гипотеза, а расплывчатая оценка задачи. «Возможно, жители не приходят, потому что узнают о событии слишком поздно» — версия, которую можно проверить, сопоставив даты публикаций, посещаемость и отзы-

вы. Рядом стоит записать, что изменится, если она подтвердится, и что — если нет. Если ответ никак не повлияет на работу, исследовать эту гипотезу, скорее всего, не нужно.

Вопросы полезно связывать с решениями. «Будет ли регистрация?» — не формальность: от ответа зависят призыв к действию и содержание материалов. «Есть ли ограничения по вместимости?» — это влияет на прогноз посещаемости и выбор каналов. «Какие части программы уже утверждены?» — определяет, что можно обещать. Так карта неизвестных превращается не в перечень пробелов ради порядка, а в схему решений, которые пока рано принимать.

Проверьте, что именно означает «привлечь»

Глагол «привлечь» звучит как цель, но скрывает несколько разных задач. Нужно, чтобы жители узнали о фестивале? Зарегистрировались? Пришли на площадку? Участвовали в конкретных активностях? Запомнили событие и захотели вернуться в следующем году? Эти результаты связаны, но не равны друг другу. Публикация может охватить многих, но не привести посетителей. А число регистраций может выглядеть внушительно, хотя ничего не говорит о фактическом присутствии.

Поэтому организатора стоит спросить не «какой сделать слоган?», а «какое наблюдаемое изменение будет считаться успехом?». Если пока можно ответить только «хотим больше жителей», так и запишем: это предварительное пожелание, а не измеримая цель. Затем выясним, есть ли данные

о прошлых фестивалях, как определяли аудиторию, учитывали ли посещаемость и какие результаты реально отслеживать. Если исходных данных нет, нельзя обещать рост в конкретное число раз. Можно договориться о доступном показателе и отдельно отметить, что он не описывает успех проекта целиком.

Следующий вопрос — кого именно имеют в виду под жителями. Всю территорию района, несколько ближайших кварталов, семьи с детьми, молодежь, людей старшего возраста, новых жителей? Не нужно сразу выбирать наиболее привычную группу. Сначала важно понять, есть ли у заказчика обоснованное представление об аудитории и на чем оно основано. Если единственный ответ — «для всех», это не обязательно говорит о широте замысла; возможно, аудиторию пока просто не описали.

Даже если целевая группа определена, ее мотивы остаются неизвестными. Нельзя заранее утверждать, что жители хотят «почувствовать единство», «познакомиться с соседями» или «приобщить детей к культуре». Для кого-то это может оказаться верным, но сначала нужны основания: разговоры с участниками, обратная связь, наблюдения команды или исследования, проведенные для проекта. Если таких материалов нет, интересы аудитории можно изучить — но не стоит сочинять их за нее.

Что нельзя сочинить за организатора

У события могут быть история, местные традиции, осо-

бая программа, важный партнер или связь с конкретным местом. Но сам факт существования фестиваля ничего из этого не подтверждает. Фраза «сохраняет уникальные традиции района» звучит убедительно, пока не задашь вопросы: какие именно традиции, кто так говорит, что происходит на фестивале, чем подтверждается эта связь и считают ли ее важной сами участники?

Похожую ловушку создает слово «уникальный». В презентациях оно часто появляется раньше, чем становится понятно, чем событие действительно отличается. Отличие может быть не в масштабе и не в редком жанре, а, например, в том, как участвуют жители, в давно сложившейся практике или в сотрудничестве местных учреждений. Но приписывать фестивалю любую из этих особенностей только потому, что она хорошо звучит, нельзя.

Организатор отвечает за факты и ценности, которые заявляет от имени проекта. При этом он не обязательно знает, как их поймет аудитория. Можно спросить: что в событии нельзя потерять, даже если программа изменится? Какое решение вы считаете принципиальным и почему? Что обязательно должно остаться в коротком сообщении? Есть ли люди или документы, которые могут подтвердить эту позицию? Ответы помогут увидеть внутренний смысл проекта и понять, где точное объяснение пока заменяет привычная формула.

Автор коммуникаций отвечает за перевод, а не за при-

своение смысла. Он может заметить, что организатор говорит о «поддержке локальной культуры», но не объясняет, что именно увидит или сделает посетитель. В таком случае не нужно подменять расплывчатую ценность готовым обещанием. Лучше попросить пример: какая часть программы выражает эту идею, кто в ней участвует, можно ли уже сообщать об этом публично? Если конкретики нет, перед нами намерение организатора, а не описание будущего опыта посетителя.

Представитель сообщества нужен не для того, чтобы одобрить предложенный текст. Его задача — помочь проверить, не приняли ли командные разговоры за голос всего района, не свели ли аудиторию к одной группе и не забыли ли о доступности и понятности сообщения. Его слова следует записать как отдельную точку зрения, указав контекст, а не как окончательный вердикт от имени жителей.

ИИ особенно полезен, когда материалов много, они разрознены, а времени мало. Ему можно поручить собрать сведения из нескольких документов, отметить расхождения, сгруппировать вопросы или предложить структуру брифа. Но не стоит просить его заполнить пробелы тем, что обычно бывает на похожих мероприятиях. Правдоподобный ответ не становится фактом оттого, что звучит гладко и подробно.

Рабочий запрос к ИИ может выглядеть так:

«Работай только с предоставленными материалами о районном культурном фестивале. Не добавляй сведения о дате,

площадке, программе, истории, местных традициях и мотивах жителей, если их нет в материалах. Раздели найденное на три части: подтвержденные сведения, гипотезы и вопросы для организатора. Для каждого сведения укажи источник или фрагмент материала. Если источника нет, пометь это и не включай утверждение в список подтвержденных. Отдельно перечисли противоречия между материалами и вопросы, ответы на которые повлияют на цель коммуникации или публичные обещания».

Такой запрос не превращает модель в проверяющий орган, а задает ей формат сортировки. Если в двух документах указаны разные сведения, ИИ может заметить расхождение, но не должен угадывать, какое из них верно. Если встречается фраза «традиционные выступления», модель может предложить уточнить, что имеется в виду, но не вправе сочинять историю этих выступлений. Проверять информацию должен человек, который знает, кто отвечает за документ и какое решение принято.

Когда ИИ предлагает формулировку, полезно спросить: откуда взялось каждое конкретное утверждение? «На центральной площади» требует подтвержденной информации о площадке. «Для всей семьи» — оснований считать программу подходящей для разных возрастов. «Вход свободный» — прямого подтверждения условий посещения. «Ежегодный» — сведений о периодичности. Если оснований нет, фразу нужно удалить или превратить в вопрос организатору.

Оставлять красивое утверждение с пометкой «скорее всего» не стоит: в публичном тексте оговорка обычно исчезает.

Если для анализа используют отзывы, анкеты или переписку с жителями, нужно заранее решить, действительно ли модели необходимы персональные данные. Часто достаточно обезличенных ответов и тематических выдержек. Не следует передавать сведения о конкретных людях в неподходящий инструмент только ради удобства обработки; важно учитывать правила организации и требования к работе с персональными данными.

Первый бриф: не проектировать на пустом месте

Когда основные вопросы собраны, можно написать первый бриф. Это не окончательная концепция и не обещание сделать все именно так. Бриф фиксирует, что команде уже поручено, где проходят границы задачи и какие решения пока нельзя принять из-за нехватки информации.

Слабый вариант мог бы звучать так: «Создать яркую кампанию для всех жителей района, рассказать об уникальном фестивале и собрать полный зал». Здесь сразу несколько неподтвержденных решений выданы за очевидные. «Яркая» не задает критерий качества, «все жители» не помогает выбрать сообщение, «уникальный» ничем не подтвержден, а «полный зал» непонятен без данных о вместимости, цели и формате. Такая фраза не упрощает работу, а маскирует проблемы.

Более полезный черновик может выглядеть так:

Проект: районный культурный фестиваль.

Исходная задача: привлечь жителей района.

Цель коммуникации: уточнить, какого действия ждут от аудитории. Возможные варианты — узнать о событии, зарегистрироваться, прийти или участвовать в программе. Выбор пока не сделан.

Аудитория: жители района. Границы территории и приоритетные группы не определены.

Ценность события для аудитории: пока не сформулирована. Нужны сведения от организатора и, если возможно, проверка с представителями местного сообщества.

Подтвержденное содержание: в исходных данных не указано. Пока нет программы, нельзя описывать активности, участников и формат.

Ограничения: неизвестны дата, время, площадка, вместимость, условия посещения, бюджет, доступные каналы и порядок согласования материалов.

Критерий успеха: не выбран. Нужно определить, что можно измерить и с какими исходными данными сравнивать результат.

Следующий шаг: запросить сведения у организатора, отделить утвержденные решения от предварительных намерений, затем уточнить аудиторию и желаемое действие.

Этот бриф выглядит незавершенным, потому что он и есть незавершенный. Зато он обозначает границы: команда не может писать программу, обещать свободный вход или

выбирать площадку, пока эти сведения не предоставлены. Если заказчик просит немедленно начать творческую работу, можно обсуждать предварительные направления, но нужно прямо называть их гипотезами, которые еще предстоит проверить.

Слабые места черновика тоже лучше обозначить. «Привлечь» пока не превратилось в наблюдаемое действие, аудитория названа только общим словом, ценность события не сформулирована. Нет и сведений о предыдущих коммуникациях и способах оценки результата. Это не признак того, что автор «плохо заполнил форму», а список решений, без которых нельзя честно утверждать, что концепция отвечает задаче.

Вопросы, которые двигают проект

Чтобы разговор с организатором не превратился в просьбу «пришлите все, что есть», вопросы стоит группировать по решениям, на которые они повлияют.

Начать можно с устройства события. Как оно официально называется? На какой стадии подготовки находится? Когда и где пройдет? Какие части программы уже утверждены, а какие еще могут измениться? Есть ли ограничения по посещаемости, возрасту, регистрации, стоимости или доступности площадки? Кто уполномочен подтверждать сведения для публикации? Если организатор еще не знает дату, не нужно добиваться ответа любой ценой: достаточно зафиксировать, кто и к какому сроку должен ее определить.

Затем стоит разобраться в смысле и ценностях. Почему фестиваль проводят? Что организаторы считают его отличительной особенностью? Какими словами они объясняют его значение? Есть ли у события история и на какие источники она опирается? Что участники смогут увидеть или сделать такого, что подтвердит заявленную ценность? Какие формулировки команда считает принципиальными, а каких предпочитает избегать? Эти вопросы не требуют немедленно придумать слоган — они помогают собрать основания для него.

Дальше — аудитория и результат. Кого организаторы хотят видеть и почему именно этих людей? Есть ли сведения о тех, кто приходил раньше, о том, как они узнавали о событии и что им запомнилось? Что известно о тех, кто не пришел или не вернулся? Нужны не любые цифры, а только те, что помогают принять конкретное решение. Если ответов нет, можно предложить небольшой способ их получить: поговорить с жителями, изучить имеющуюся обратную связь или проверить несколько формулировок. Масштаб исследования должен соответствовать срокам и ресурсам проекта.

Наконец, важно выяснить ограничения коммуникации. Какие каналы доступны? Есть ли бюджет на размещение и производство материалов? Кто согласует публикации и сколько времени занимает согласование? Какие сведения могут измениться, когда утверждают программу и кто сообщит об изменениях? Эти вопросы кажутся административными,

пока команда не подготовит текст для площадки, которую уже заменили, или не анонсирует активность, которую еще не утвердили.

С представителем местного сообщества лучше говорить не в духе «вам нравится наш фестиваль?»: на такой вопрос легко получить вежливое «да», которое мало поможет работе. Полезнее выяснить, что в описании непонятно, к какому действию оно зовет, какой информации не хватает и что может помешать прийти. Ответы одного человека не опишут весь район, но помогут обнаружить слабые места сообщения.

Проверка на людях: что считать откликом

Когда основные сведения подтверждены и появился черновик сообщения, можно провести небольшой тест. Его задача — не доказать, что фестиваль понравится всем, а проверить конкретное предположение и понять, какое решение улучшить. Например, ясно ли из текста, что именно предлагают посетителю и что ему нужно сделать.

Сначала сформулируйте, что проверяете и как результат повлияет на работу. Если хотите сравнить два варианта подачи, оба должны опираться на подтвержденные факты, а отличаться — только одним существенным элементом, например заголовком или способом объяснить ценность события. Так будет проще понять, что именно вызвало разницу в отклике. Если еще неизвестны дата, площадка или программа, не выдавайте макет за готовый анонс: сначала уточните сведения или проверяйте только те части брифа, которые не за-

висят от них.

Для первого качественного теста можно пригласить пять-восемь человек из предполагаемой аудитории. Это не репрезентативная выборка и не способ подсчитать будущую посещаемость. Важно, чтобы среди участников были люди, не погруженные в проект и не участвовавшие в подготовке текста. Если аудитория включает заметно разные группы, полезно не ограничиваться только одной из них.

Покажите материал без предварительного объяснения и попросите человека рассказать своими словами: что это за событие, кому оно может подойти, что там можно будет сделать и какой следующий шаг от него требуется. Затем спросите, какая информация осталась неясной, что привлекло внимание и что могло бы помешать прийти. Не подсказывайте нужные ответы и не защищайте текст во время теста. Наблюдайте, где человек останавливается, что понимает неверно и какие вопросы задает сам.

Откликом можно считать, например, способность точно пересказать подтвержденную информацию и понять призыв к действию, а также повторяющиеся затруднения или вопросы, которые указывают на пробел в сообщении. Если участники по-разному понимают ключевую фразу, это повод проверить формулировку. Если человек говорит, что ему интересно, но не может объяснить, что именно его заинтересовало или что делать дальше, одной положительной оценки недостаточно.

Симпатия, лайк или ответ «я бы пришел» сами по себе не доказывают, что люди действительно придут. Если у сообщения есть реальный призыв к действию — например, зарегистрироваться, — можно наблюдать за переходами или регистрациями, соблюдая требования к сбору данных. Намерение и действие стоит фиксировать отдельно. После теста измените черновик и, если решение существенно поменялось, проверьте его снова. Небольшой тест помогает обнаружить непонимание, но не позволяет обобщать результаты на всех жителей или предсказывать посещаемость.

Как фиксировать решения

Рабочая карта полезна, только если ее обновляют. Для каждой важной записи стоит сохранять формулировку, статус, источник, ответственного за уточнение и дату следующей проверки. Если сведения могут измениться — например, программа еще не утверждена, — это должно быть видно сразу, без чтения всей переписки. Принятое решение нужно отделять от предложения: «рассмотрим семейный формат» не означает «фестиваль рассчитан на семьи».

После встречи можно отправить организатору короткое резюме: что подтверждено, что пока остается предположением, какие вопросы требуют ответа и к какому сроку. Так ошибки обнаружатся до того, как попадут в афишу. Если запись изменили, полезно сохранить не только новую формулировку, но и источник уточнения. Для небольшого проекта хватит одного общего документа; главное, чтобы команда

знала, где лежит актуальная версия.

Результаты проверки тоже нужно записывать аккуратно: какие материалы показывали, кому, какие вопросы задавали, что люди поняли и какие изменения команда решила внести. Реплики отдельных участников полезно сохранять с контекстом, не превращая их в утверждения вроде «жители считают». Если после теста выбрали один из вариантов, зафиксируйте, кто и на каком основании принял решение.

Материалы, подготовленные с помощью ИИ, нужно хранить отдельно от подтвержденных сведений или ясно пометать их происхождение. Сгенерированный список слоганов — всего лишь набор вариантов, а не решение команды и не доказательство ценностей фестиваля. Если один из вариантов утвердили, стоит зафиксировать, кто и на каком основании это сделал. Тогда через неделю можно будет восстановить не только формулировку, но и логику выбора.

Досье проекта

Известно

Предмет работы — районный культурный фестиваль.

Исходная задача — привлечь жителей района.

В исходных данных нет подтвержденных сведений об аудитории, программе и условиях проведения события.

Предполагаем

Жители могут не знать о фестивале, не понимать его ценность или сталкиваться с барьерами, которые мешают прийти.

У организаторов может быть представление об аудитории и отличительных чертах события, которое пока не переведено в ясное сообщение.

Это версии, а не выводы. Их нужно проверить по документам, данным и разговорам с людьми.

Нужно выяснить

Как называется фестиваль, где и когда он пройдет, какая программа подтверждена и кто отвечает за обновление сведений.

Что именно означает задача «привлечь»: какого действия ждут от жителей и по каким признакам команда поймет, что цель достигнута.

Какая территория и какие группы входят в целевую аудиторию, на чем основан этот выбор и что известно о предыдущем опыте посещения.

В чем организаторы видят ценность и особенности события и какие факты или примеры подтверждают эти формулировки.

Какие существуют ограничения по вместимости, регистрации, условиям посещения, бюджету, каналам и согласованию материалов.

Какие данные, отзывы и наблюдения уже собраны и как использовать их без необоснованных обобщений и передачи лишней персональной информации.

Какой черновик можно проверить на представителях предполагаемой аудитории, что именно будет считаться по-

лезным откликом и какие решения команда готова изменить по результатам.

Черновой бриф

Разработать коммуникационную концепцию районного культурного фестиваля, чтобы привлечь жителей района. До выбора идеи уточнить желаемое действие аудитории, границы целевой группы и критерий успеха. Использовать только подтвержденные сведения о программе, условиях участия, ценностях и особенностях события. Не приписывать жителям мотивы, а фестивалю — историю и традиции без источника. Пока недостающие данные не получены, подготовить вопросы и несколько условных направлений, обозначив их как гипотезы. После подтверждения основных сведений проверить черновое сообщение на небольшой группе людей и уточнить его по наблюдаемым затруднениям и вопросам.

Такой документ не решает за автора, каким фестиваль должен предстать перед аудиторией. Он защищает работу от преждевременных ответов и оставляет место для точных решений. Лаборатория здесь — это сначала исследование исходных условий, а затем проверка черновика на людях, без попытки выдать небольшой тест за мнение всего района. ИИ может помочь разобрать материалы и расширить набор вариантов, но факты проверяет человек, а направление и окончательный выбор остаются за автором. В следующей главе мы превратим бриф в карту возможностей: сравним несколько творческих направлений и выберем те, которые стоит разви-

вать дальше.

От пустого листа к карте возможностей

Точная постановка задачи не наполняет лист идеями — она очерчивает границы, внутри которых их можно искать. ИИ быстро расширяет поле вариантов, но сам по себе не отличает разнообразие от простого количества. Поэтому первая проверка проста: важно не то, сколько предложений появилось, а насколько по-разному они решают задачу.

На рабочем листе районного фестиваля уже набралось двенадцать идей. Тут и концерт с ярмаркой, и мастер-классы с фотозоной; рядом — конкурс и гастрономические точки.

Список выглядит убедительно, пока не присмотришься. Меняются названия и детали, но схема одна: посетитель приходит на площадку, выбирает занятие и проводит там время. Даже мастер-класс и конкурс часто отводят ему одну и ту же роль — выполнить предложенное организаторами действие. Двенадцать пунктов на листе, а направление поиска пока одно.

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.