

# Congress Time

№ 1 (34) 2026

Издается при поддержке Торгово-промышленной палаты Российской Федерации с 2015 года



Поколение Альфа: где другие  
видят пустоту, мы видим новые миры

Фонд Росконгресс – социально ориентированный нефинансовый институт развития, крупнейший организатор общероссийских, международных, конгрессных, выставочных, деловых, общественных, молодежных, спортивных мероприятий и событий в области культуры, создан в соответствии с решением Президента Российской Федерации.

Фонд учрежден в 2007 году с целью содействия развитию экономического потенциала, продвижения национальных интересов и укрепления имиджа России. Фонд всесторонне изучает, анализирует, формирует и освещает вопросы российской и глобальной экономической повестки. Обеспечивает администрирование и содействует продвижению бизнес-проектов и привлечению инвестиций, способствует развитию социального предпринимательства и благотворительных проектов.

Участники из

**209** стран и территорий

**> 15 000** представителей СМИ

**> 5 000** экспертов в России и за рубежом вносят вклад в аналитическую и экспертную работу

**239** соглашений с внешнеэкономическими партнерами, объединениями промышленников и предпринимателей, финансовыми, торговыми и бизнес-ассоциациями

в **90** странах мира

**368** российских общественных организаций, федеральных и региональных органов исполнительной и законодательной власти Российской Федерации

на русском языке  
[t.me/Roscongress](https://t.me/Roscongress)

на английском языке  
[t.me/RoscongressDirect](https://t.me/RoscongressDirect)

на испанском языке  
[t.me/RoscongressEsp](https://t.me/RoscongressEsp)

на арабском языке  
[t.me/RoscongressArabic](https://t.me/RoscongressArabic)



**1–3 апреля 2026**  
Санкт-Петербург,  
Россия  
[TRANSPORT-FORUM.ORG](https://TRANSPORT-FORUM.ORG)



**9 апреля 2026**  
Москва,  
Россия  
[RUSSIANSPACEFORUM.RU](https://RUSSIANSPACEFORUM.RU)



**14–16 апреля 2026**  
Москва,  
Россия  
[RUSD.RU](https://RUSD.RU)



**28–30 апреля 2026**  
Минеральные Воды,  
Россия  
[FORUMKAVKAZ.ORG](https://FORUMKAVKAZ.ORG)



**14–15 мая 2026**  
Казань,  
Россия  
[KAZANFORUM.RU](https://KAZANFORUM.RU)



**3–6 июня 2026**  
Санкт-Петербург,  
Россия  
[FORUMSPB.COM](https://FORUMSPB.COM)



**10–14 июня 2026**  
Москва,  
Россия  
[RUSTRAVELFORUM.COM](https://RUSTRAVELFORUM.COM)



**24–26 июня 2026**  
Санкт-Петербург,  
Россия  
[LEGALFORUMINFO](https://LEGALFORUMINFO)



**15–16 июля 2026**  
Москва,  
Россия  
[IDEAS-FORUM.RU](https://IDEAS-FORUM.RU)



**1–4 сентября 2026**  
Владивосток,  
Россия  
[FORUMVOSTOK.RU](https://FORUMVOSTOK.RU)



**1 сентября 2026**  
Владивосток,  
Россия  
[FALCONDAY.RU](https://FALCONDAY.RU)



**Сентябрь 2026**  
Федеральная территория «Сиринус»  
[RUSAFETYWEEK.COM](https://RUSAFETYWEEK.COM)



**14–16 октября 2026**  
Москва,  
Россия  
[RUSENERGYWEEK.COM](https://RUSENERGYWEEK.COM)



**Октябрь 2026**  
Кейптаун,  
ЮАР  
[AECWEEK.COM](https://AECWEEK.COM)



**2–3 октября 2026**  
Москва,  
Россия  
[NZDRAV.RU](https://NZDRAV.RU)



**Октябрь 2026**  
Самарканд,  
Узбекистан  
[ROSCONGRESS.ORG](https://ROSCONGRESS.ORG)



**Октябрь 2026**  
Красноярск,  
Россия  
[FORUMSPORTRUSSIA.RU](https://FORUMSPORTRUSSIA.RU)



**22–23 октября 2026**  
Стамбул,  
Турция  
[FORUMVERONA.COM](https://FORUMVERONA.COM)



**18–19 ноября 2026**  
Москва,  
Россия  
[WINEFORUMINFO](https://WINEFORUMINFO)



**25–27 ноября 2026**  
Федеральная территория «Сиринус»  
[KONGRESSNAUKA.RF](https://KONGRESSNAUKA.RF)

Обычно в весеннем номере журнала CongressTime мы публикуем материалы по итогам Евразийского Ивент Форума (EFEA), который традиционно проходит в начале года в Санкт-Петербурге. Этот выпуск не стал исключением. В январе участники EFEA обсудили, какими станут события будущего и как сегодня работать с поколением Альфа. С одной стороны, говорить о том, что еще не наступило, всегда сложно. С другой — это, как правило, разговор о переменах. И журнал у нас получился именно об этом.

Наши герои и авторы рассуждают, зачем ивент-компаниям нужно постоянно меняться и где искать новые точки роста в регионах, чем отличаются мероприятия для поколения Альфа и как технологии становятся их неотъемлемой частью, какие возможности есть у молодых людей для развития карьеры сегодня и почему мечтать никогда не поздно. Кстати, на обложку журнала вынесен сло-

ган «Где другие видят пустоту, мы видим новые миры», специально придуманный для XV Евразийского Ивент Форума командой платформы «Таврида.АРТ». Мне кажется, такие слова идеально подходят для всех, кто работает в событийной индустрии, и вполне могут претендовать на девиз года.

“  
ГОВОРИТЬ О ТОМ,  
ЧТО ЕЩЕ НЕ НАСТУПИЛО,  
ВСЕГДА СЛОЖНО.”

Мы в редакции тоже вдохновились переменами и полностью обновили стиль журнала. А его первую обложку в новом формате создала иллюстратор Нина Кузьмина. Надеемся, что CongressTime станет еще ярче, интереснее и полезнее для наших читателей.

*Дарья Островская,  
главный редактор*

ЯРКИЕ МОМЕНТЫ EFEA  
в видеоблоге  
«Поехали на праздник»:



# СОДЕРЖАНИЕ

## КОНТЕКСТ

10 | *Это важно*

*Экспертный совет*

14 | Великое начинается с малого, или Красота в глазах смотрящего

*В цифрах*

16 | Оценка регионального потенциала конгрессно-выставочной деятельности

*Мнение*

18 | Экспортный вариант: как показать российские товары лицом

20 | Цена короткого метра: как не нарушить авторские права

## ИСТОРИЯ С ОБЛОЖКИ

*О главном*

22 | Поколение Альфа меняет правила событий



*Опыт*

30 | От Z до Alpha: как коммуницировать с разными поколениями

35 | Уроки поведения: как не потерять в сети аудиторию будущего

*Кейс*

38 | Метавселенные без иллюзий



42 | Пример для подражания: как заинтересовать современных подростков

## ЛИЦОМ К ЛИЦУ

*Время лидеров*

46 | Анатолий Кицура: «Всегда есть что доказывать»



*Герои событий*

60 | Татьяна Грибанова: «В отношениях работодателей и сотрудников есть химия»



ВЫСТАВОЧНЫЙ  
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ЦЕНТР  
(ВНИЦ R&C)



**ПРОФЕССИОНАЛЬНО  
ОБ ИВЕНТ ИНДУСТРИИ**

ИССЛЕДОВАНИЯ | КОНСАЛТИНГ | СОБЫТИЯ | СМИ

**rnc-consult.ru**

# СОДЕРЖАНИЕ

## КОНГРЕССЫ КАК БИЗНЕС

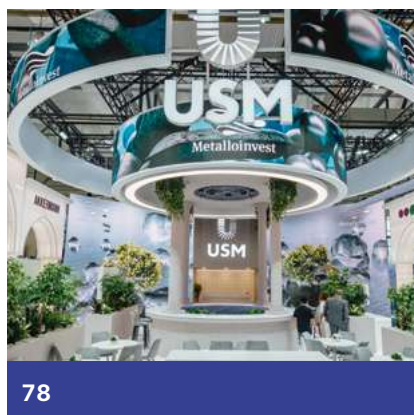
### *Стратегии*

68 | Пограничная ситуация: как трансформируется событийный рынок России и Евросоюза

74 | Будущее деловых мероприятий: доверие, диалог и ценность

### *Технологии*

78 | Эволюция застройки: как менялась экспозиция выставки ИННОПРОМ



## СООБЩЕСТВО

### *Дискуссия*

82 | Искусственный интеллект vs живой перевод: против или вместе?

### *В деталях*

88 | Исключение из правил: форум по орфанным заболеваниям

## РЕГИОНЫ

### *Фокус*

90 | Событийная индустрия России переходит в новую фазу развития



98 | Оценка социально-экономических эффектов туризма регионов Республики Беларусь

## EVENT-LIVE.RU

### *Идея*

104 | Музыка сфер: устойчивое развитие концертной деятельности

106 | Десять ошибок при выборе площадки, которые стоят вам денег

## ПОСТСКРИПТУМ

108 | Библиотека ВНИЦ

111 | Новинки

112 | Ежедневник

Объединяя лучшие  
практики и опыт

# CONGRES CONSULTING

Центр компетенций событийной отрасли и делового туризма на базе Национального конгресс-бюро, интегратор знаний и инструмент их обмена между участниками рынка

**Мы помогаем:** регионам, инвесторам, отраслевым ассоциациям, компаниям ивент индустрии

## Наши компетенции:

- ▶ Отраслевой консалтинг и региональный маркетинг, аналитические исследования
- ▶ Управление мероприятиями и деятельностью ассоциаций
- ▶ Взаимодействие с РОИВ и бизнесом по развитию территорий через конгрессно-выставочную деятельность, событийный и деловой туризм
- ▶ Комплексные решения для развития качественной событийной инфраструктуры
- ▶ Повышение эффективности мероприятий для регионов
- ▶ Управление площадками для мероприятий — от создания концепции до управления объектом «под ключ»



Национальное  
конгресс-бюро

+7 (495) 777 16 45  
RUSSIACB.COM



# ВСЕСЕЗОННЫЙ ГОРНЫЙ КУРОРТ «МАНЖЕРОК»



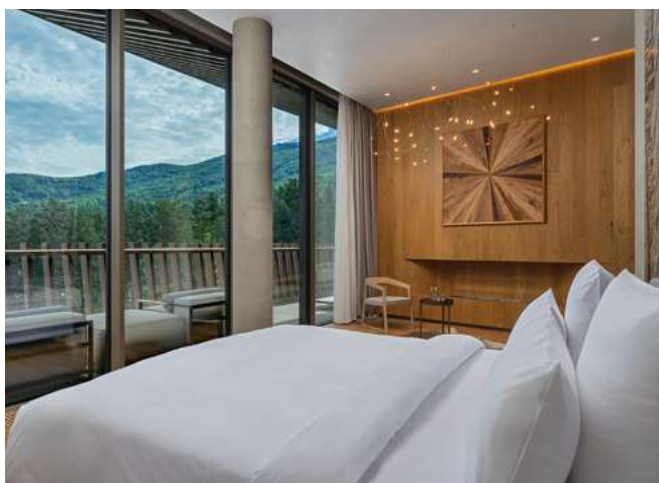
## НОВЫЕ СТАНДАРТЫ КОРПОРАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ И ОТДЫХА В РОССИИ

«Манжерок» — всесезонный курорт мирового уровня в сердце Алтая с уникальным сочетанием первозданной природы, развитой инфраструктуры и богатой культурной палитры. Курорт давно зарекомендовал себя как центр светской и деловой жизни региона, предлагая более 30 площадок для мероприятий любого масштаба и формата в сфере MICE. Это идеальный выбор для тех, кто устал от привычных локаций и хочет открыть для себя новые горизонты.

## ОБНОВЛЕНИЯ В СЕЗОНЕ 2025/2026

Крупнейший в Сибири парк приключений «Дримвуд» уже ждет своих гостей и предлагает разнообразные аттракционы, шоу-программы и зоны отдыха, гармонично сочетающиеся с природой Алтая. Задавая новые стандарты премиального отдыха, «Манжерок» представляет эксклюзивный комплекс для проживания — 13 роскошных шале из сибирского кедра. Каждое из них — образец архитектурного искусства, предлагающий единение с природой и высочайший уровень комфорта. Еще один премиальный сервис — воздушная логистика «Манжерок.Аэро». Это полный цикл решений: VIP-трансфер с борта бизнес-джета прямо на курорт, а также ивенты в труднодоступных природных локациях и вертолетные экскурсии.

## ЗАПЛАНИРУЙТЕ КОРПОРАТИВНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ ИЛИ ПРОЖИВАНИЕ ДЛЯ ГРУППЫ И ПОЛУЧИТЕ ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ ВЫГОДНЫЕ УСЛОВИЯ



«Манжерок» превращает тимбилдинг в незабываемое приключение. Корпоративные мероприятия здесь становятся мощными инструментами мотивации и укрепления корпоративной культуры на фоне алтайских гор, весной окрашенных цветением маральника, а осенью — всеми оттенками золота.

- Предоставление зала комплементарно
- Прогулочные билеты на канатную дорогу или приветственный кофе-брейк
- Выступление кавер-группы

\*Действуют в периоды: 09.04–01.05.2026; 10.05–11.06.2026.

\*\*Подробности и даты действия спецпредложений уточняйте у менеджеров курорта.

# 2 отеля

3 и 5 звезд

# 376

номеров готовы  
к встрече гостей

# 13

премиальных шале

# 30+

площадок для разных  
форматов мероприятий

# 3

бани на склоне  
алтайских гор

# > 15

ресторанов

# 10

современных канатных  
дорог и троллей

# 6

пунктов проката экипировки  
от лучших мировых брендов

# 82 км

подготовленных  
горнолыжных трасс



# CongressTime

**Издается при поддержке**  
Торгово-промышленной палаты  
Российской Федерации

Журнал зарегистрирован  
Федеральной службой по надзору  
в сфере связи, информационных  
технологий и массовых  
коммуникаций.

**Регистрационный номер:**  
ПИ № ФС 77–77917  
от 6 марта 2020 года.

При перепечатке материалов  
и использовании их в любой форме,  
в том числе и в электронных СМИ,  
ссылка на CongressTime обязательна.

Материалы, помеченные знаком **П**,  
опубликованы на правах рекламы.

Редакция не несет ответственности  
за содержание рекламных  
материалов. Мнение авторов  
может не совпадать с позицией  
редакции.

16+

**Адрес учредителя и редакции**  
Россия, 197110, Санкт-Петербург,  
Лодейнопольская ул., 5  
Тел.: +7 (812) 320 9693  
E-mail: [info@congresstime.ru](mailto:info@congresstime.ru)  
[www.congresstime.ru](http://www.congresstime.ru)

Товарный знак CongressTime  
является исключительной  
собственностью ООО «ВНИЦ Р-н-С»

© 2026 ООО «ВНИЦ Р-н-С»

**Издатель**  
ООО «ВНИЦ Р-н-С» (ВНИЦ R&C)

**Председатель экспертного совета**  
Илья Зубков,  
вице-президент ТПП РФ

**Члены экспертного совета:**  
Сагид Заремуков,  
директор Национального  
конгресс-бюро

Дарья Островская,  
генеральный директор ВНИЦ R&C

Сергей Селиванов,  
заместитель председателя Комитета  
ТПП РФ по выставочно-ярмарочной  
и конгрессной деятельности,  
заместитель генерального  
директора АО «ЭКСПОЦЕНТР»

Александр Стуглев,  
председатель правления,  
директор Фонда Росконгресс

Максим Фатеев,  
генеральный директор  
АО «ЭКСПОЦЕНТР»,  
председатель Комитета ТПП РФ  
по выставочно-ярмарочной  
и конгрессной деятельности

**Главный редактор журнала**  
Дарья Аркадьевна Островская

**Руководитель объединенной  
редакции ВНИЦ R&C**  
Александра Юркова

**Выпускающий редактор**  
Константин Збаровский

**Аналитика и тексты:**  
Ирина Александрова  
Евгения Кузнецова  
Татьяна Ледеява  
Каролина Петрова  
Ольга Петряева  
Ирина Пришедко  
Александра Смирнова  
Елена Четыркина  
Алексей Чуваев

**Корректор**  
Татьяна Миронова

**Дизайн и верстка**  
Лизавета Богдановская

**Иллюстратор обложки**  
Нина Кузьмина

**Рекламная служба**  
Елена Карпова  
[reklama@rnc-consult.ru](mailto:reklama@rnc-consult.ru)  
+7(812) 320-96-89

Выходит четыре раза в год. Распространяется бесплатно.  
Тираж номера 1500 экземпляров. Дата выхода: 31 марта 2026 года

Отпечатано в типографии «Принт 24»: 192102, Санкт-Петербург,  
Нефтяная дорога, 3.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
ТУРИСТИЧЕСКИЙ ФОРУМ  
**ПУТЕШЕСТВУЙ!**

**РОСКОНГРЕСС**  
Время действовать



НАЦИОНАЛЬНЫЕ  
ПРОЕКТЫ  
РОССИИ



ПЛЕНАРНОЕ ЗАСЕДАНИЕ  
**ОТКРЫВАЯ РОССИЮ:  
КАК ПУТЕШЕСТВИЯ МЕНЯЮТ СТРАНУ**

PLENARY SESSION  
**DISCOVERING RUSSIA:  
HOW TRAVEL IS CHANGING THE COUNTRY**



Деловой форум – Выставка – Туристический фестиваль

**СТАНЬТЕ УЧАСТНИКОМ  
ФОРУМА**

**30**  
стран

**89**  
регионов

**10-14 ИЮНЯ 2026**  
**МОСКВА, ВДНХ**

Реклама



[RUSTRAVELFORUM.COM](http://RUSTRAVELFORUM.COM)



МАХ-КАНАЛ



### ПРОФЕССИОНАЛЫ СОБЫТИЙНОЙ ИНДУСТРИИ УЗНАЛИ, КАКИМИ СТАНУТ МЕРОПРИЯТИЯ

В Санкт-Петербурге состоялся XV Евразийский Ивент Форум (EFEA). Мероприятие объединило на своей площадке 668 профессионалов из 26 регионов России, Австрии, Республики Беларусь, Индонезии и Казахстана. Ключевая тема EFEA 2026 — «Хроники будущего. Какими станут события еще не наступивших эпох?». В рамках деловой программы состоялось 40 сессий, включая две выездные. Перед участниками выступили более 130 спикеров. Форум прошел под патронатом Торгово-промышленной палаты Российской Федерации и при поддержке Комитета по развитию туризма Санкт-Петербурга. Мероприятие поддержали Российский союз выставок и ярмарок (РСВЯ), Национальное конгресс-бюро, Ассоциация директоров по коммуникациям и корпоративным медиа России (АКМР), Национальная ассоциация организаторов мероприятий (НАОМ), Союз выставочных застройщиков. Стратегическим партнером EFEA выступил горный курорт «Манжерок». Спонсор EVENT EXPO и EFEA AWARDS — компания BESTLY. Регион-партнер — Агентство по привлечению инвестиций Свердловской области, город-партнер — Москва.

### В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ НАГРАДИЛИ ЛАУРЕАТОВ EFEA AWARDS

Во время XV Евразийского Ивент Форума (EFEA) состоялась церемония награждения лауреатов ежегодной премии событийной индустрии России — EFEA AWARDS. Победителей определяли на основе анализа упоминаний в российских СМИ: учитывались публикации о форумах, выставках, конгрессах, фестивалях, организаторах мероприятий и площадках для их проведения. В 2026 году награды получили компании и проекты федерального и регионального уровней.

### НАЦИОНАЛЬНОЕ КОНГРЕСС БЮРО ПОДВЕЛО ИТОГИ

На площадке XV Евразийского Ивент Форума (EFEA) прошло Общее собрание членов Ассоциации «Национальное конгресс-бюро». На мероприятии были подведены итоги работы профессионального объединения за восемь лет с момента его основания. Вниманию участников собрания были представлены отчет о реализованных проектах и основные направления работы на 2026 год.

### ЧЛЕНЫ РОССИЙСКОГО СОЮЗА ВЫСТАВОК И ЯРМАРОК ОБСУДИЛИ РАЗВИТИЕ ОТРАСЛИ

В Санкт-Петербурге состоялись XIII MICE Нетворкинг Форум и Общее собрание членов Российского союза выставок и ярмарок (РСВЯ). Участниками ежегодной встречи представителей отраслевого объединения стали более ста ведущих специалистов конгрессно-выставочной индустрии России. Они обсудили вопросы о членстве в РСВЯ, финансово-хозяйственной деятельности, изменении устава, составе президиума и о редактировании внутренних правил, а также заслушали отчет о работе исполнительной дирекции и планах работы в 2026 году.

ПО МАТЕРИАЛАМ:

[euras-forum.com](http://euras-forum.com), [russiacb.com](http://russiacb.com), [ruruef.ru](http://ruruef.ru)



Торгово-промышленная палата  
Российской Федерации

В интересах бизнеса, во благо России



75%

членской базы ТПП РФ  
составляет малый и средний бизнес

### ТПП РФ сегодня:



130 торгово-промышленных палат в субъектах  
Российской Федерации



более 270 объединений предпринимателей  
и коммерческих организаций на федеральном уровне



свыше 57 тысяч предприятий и организаций  
различных форм собственности



20 комитетов по различным видам  
предпринимательской деятельности и 15 советов  
по межотраслевой тематике



31 представительство ТПП РФ за рубежом,  
охватывающее своей деятельностью более 40 стран



76 российских деловых советов с зарубежными  
странами



[www.tpprf.ru](http://www.tpprf.ru)

# Event **LIVE**

## теперь в MAX

Все самое полезное для ивент индустрии:  
от шпаргалок и аналитики до свежих новостей  
и промокодов. Следите за анонсами  
ключевых отраслевых событий.





ФОТО: Russia.ru

### СТАРТ ГОДА ЕДИНСТВА НАРОДОВ РОССИИ

На марафоне «Россия — семья семей» Российского общества «Знание» в Национальном центре «Россия» президент Владимир Путин дал старт Году единства народов России. Мероприятие объединило свыше четырех тысяч человек — представителей более 190 народов страны. Все 89 регионов России по телемосту приняли участие в торжественной церемонии. В течение дня в пространстве Национального центра «Россия» проходили лекции и открытые диалоги известных государственных деятелей, ученых, представителей культуры, спортсменов и Героев России.

### ЭКСПОЗИЦИИ РЕГИОНОВ ПОЯВЯТСЯ ВО ВСЕХ СУБЪЕКТАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В Национальном центре «Россия» запланировали открытие филиалов в 89 регионах страны. Первая площадка появилась осенью 2025 года во Владивостоке. В декабре 2025 года филиалы открылись в Красноярске и Ханты-Мансийске. Летом 2026 года планируется открыть экспозиции в Севастополе и Рязани.



ФОТО: АО «ЭКСПОЦЕНТР»

### РЕГИОНЫ РОССИИ АКТИВНО УЧАСТВУЮТ В ВЫСТАВКАХ

В АО «ЭКСПОЦЕНТР» прошло заседание рабочей группы по взаимодействию компании с региональными торгово-промышленными палатами. Его провел председатель Комитета Торгово-промышленной палаты Российской Федерации по выставочно-ярмарочной и конгрессной деятельности, генеральный директор АО «ЭКСПОЦЕНТР» Максим Фатеев. Он отметил устойчивый рост доли российских производителей на выставках, которые проводит компания: в 2025 году она составила 63% по числу экспонентов и 77% по арендованной площади. Всего в проектах АО «ЭКСПОЦЕНТР» в 2025 году приняли участие более 10 000 предприятий из 82 регионов России.

### В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ СОЗДАДУТ ИИ-ШТАБ

Минцифры России создаст федеральный оперативный штаб по развитию и внедрению технологий искусственного интеллекта. В его задачи войдет согласование действий госорганов по реализации мер государственной политики по внедрению ИИ. Ведомство опубликовало соответствующий проект постановления. В работе штаба могут быть задействованы представители организаций, работающих в ИИ-индустрии, представители федеральных органов власти, субъектов Российской Федерации и Российской академии наук.

ПО МАТЕРИАЛАМ: [event-live.ru](http://event-live.ru), [russia.ru](http://russia.ru), [tpprf.ru](http://tpprf.ru)



**САГИД ЗАРЕМУКОВ,**  
директор Национального  
конгресс-бюро

# ВЕЛИКОЕ НАЧИНАЕТСЯ С МАЛОГО, ИЛИ КРАСОТА В ГЛАЗАХ СМОТРЯЩЕГО

**К**итайский мыслитель и философ Лао-цзы писал: осуществление великого начинается с малого. Успех регионов в событийном туризме — с успехов отдельных городов. Именно они становятся локомотивами привлечения туристов, формируют узнаваемость региона и создают основу для дальнейшего роста числа гостей и, как следствие, доходов местных бюджетов. Развитие событийного туризма идет от малого к большому — сначала развиваются отдельные точки притяжения, потом маршруты связываются вместе, формируя целостную картину событийного потенциала региона.

Премия «Туристические города», председателем жюри которой мне выпала честь быть, призвана выделить муниципальные образования — лидеров в событийно-туристических номинациях, привлечь внимание общественности и инвесторов к развивающимся направлениям и помочь создать позитивный имидж городов, участвующих в конкурсе. А перспективных направлений, которые помогают городам стать точками притяжения, множество. Истори-

ческое и культурное наследие становится кодом территорий.

Один из показательных примеров — Мончегорск, промышленный моногород за Полярным кругом на берегу крупнейшего озера Кольского полуострова Имандра. За четыре года туристический поток в городе вырос в 20 раз: с 5700 в 2020-м до 114000 человек в 2024 году. Город вошел в топ-5 туристических направлений Мурманской области благодаря событийному бренду Imandra Fest: масштабному фестивалю, объединяющему серию событий на темы природы, спорта, активного отдыха и северной культуры, которые проходят в течение года. Драккары на Имандре, средневековый городок, известные музыкальные хедлайнеры и печать в «Паспорте Полярника» сделали его визитной карточкой. Imandra Fest превратил моногород в место, куда есть за чем ехать круглый год.

Мурманск позиционирует себя как столица арктического туризма. А город Кола — исторический центр Кольского полуострова, расположенный в живописном месте при слиянии рек Кола и Ту-

“ ИСТОРИЧЕСКОЕ  
И КУЛЬТУРНОЕ  
НАСЛЕДИЕ СТАНОВИТСЯ  
КОДОМ ТЕРРИТОРИЙ.

лома, продвигает семейный туризм и отдых. Уникальность, смыслы и бренды отдельных территорий формируют общую притягательность региона для гостей и инвесторов.

Успехи Южно-Сахалинска играют на руку всему региону. В 2026 году он отличился в номинациях «Город МICE-туризма (с населением до 1 млн человек)», «Город паркового туризма и смысловых пространств» и «ТИЦ регионального значения». По данным Рейтинга событийного потенциала®© регионов России по итогам 2025 года, сформированного Выставочным научно-исследовательским центром (ВНИЦ) R&C, Сахалинская область уверенно поднялась на 14 позиций\*.

Если говорить о центрах гастрономического притяжения, то можно отметить уверенных и известных лидеров, среди которых Новосибирск. Его кухня — это живое отражение Сибири. Сегодня она переживает эпоху возрождения, превращаясь в модное направление с элементами высокой кухни.

Но гастрономических королей догоняют новые номинанты на корону. Тобольск заслуженно претендует на звание города гастротуризма благодаря богатому историческому наследию, отраженному в уникальной кухне и активной ресторанной жизни. Регулярное проведение ярких и масштабных фестивалей демон-

стрирует кулинарное разнообразие города и его готовность принимать и удивлять гурманов.

А есть города-энтузиасты. К примеру, специальный диплом за «Развитие локального гастрономического туризма» получил рабочий поселок Пензенской области Беково, у которого есть особенность. «Сладкий край» называют его туристы. На территории Бековского района работает единственная в России кленоварня, а «Бековские сладости» — продукция местного комбината — это настоящее путешествие в мир традиций и инноваций пищевой промышленности.

Этнокультурный туризм развивают Сыктывкар и Салехард, ставшие лидерами в одноименной номинации. Сыктывкар сохраняет уникальное финно-угорское наследие народа коми. Здесь можно увидеть ложку Йиркапа — самую древнюю ложку в мире, артефакту более восьми тысяч лет. Она старше египетских пирамид и Великой Китайской стены. Современные локальные бренды Сыктывкара также становятся частью этнокультурного кода.

А близость Салехарда к зимним стоянкам оленеводов — настоящим стойбищам, где можно увидеть северных животных, создает уникальные впечатления у туристов, особенно у желающих увидеть настоящую жизнь кочевых народов. Город видит перед собой задачу в укреплении статуса Салехарда

как «ворот» в мир подлинной культуры коренных жителей Севера.

Не могу обойти вниманием город, в котором встречались участники премии — старинный уездный Касимов в Рязанской области. Это — столица Мещерского края. Сохранившаяся купеческо-мещанская архитектура, россыпь красивейших соборов, старые торговые ряды, заокские дали и редкость для древнерусского города — старая Ханская мечеть с минаретом. Эта тихая глубинка с невероятным историческим бэкграундом становится точкой туристического притяжения на событийной карте страны. На Всероссийской премии «Туристические города» у Касимова — Гран-при в номинации «Город духовно-просветительского туризма».

Можно говорить про разные виды туризма, о развитии территорий, привлекательности и инвестициях, но глядя на выступление участников премии, становится очевидно, что прежде всего — это люди, которые искренне любят свои города, болеют душой и делают все для их процветания. Как говорится, красота в глазах смотрящего, и участники премии «Туристические города» всегда щедро ею делятся. ♦

\* Рейтинги событийного потенциала®© — зарегистрированный товарный знак, принадлежащий Выставочному научно-исследовательскому центру (ВНИЦ) R&C. Методология Рейтинга является объектом авторского права ВНИЦ R&C.

# ОЦЕНКА РЕГИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА КОНГРЕССНО-ВЫСТАВОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В 2025 году был утвержден Стандарт деятельности региональных органов исполнительной власти по обеспечению благоприятных условий развития конгрессно-выставочной деятельности. Документ принят в рамках реализации Стратегии развития конгрессно-выставочной отрасли в Российской Федерации на период до 2030 года. Выставочный научно-исследовательский центр (ВНИЦ) R&C попытался представить стартовые позиции российских регионов в части соответствия принятому Стандарту, опираясь на данные Рейтинга событийного потенциала<sup>®</sup> регионов России по итогам 2025 года\*. Для анализа использовались релевантные показатели. Вне оценки остались критерии, связанные с подготовкой кадров событийной отрасли.

## СООТВЕТСТВИЕ РЕЙТИНГА СОБЫТИЙНОГО ПОТЕНЦИАЛА<sup>®</sup> РЕГИОНОВ РОССИИ ЗАДАЧАМ СТАНДАРТА РАЗВИТИЯ КОНГРЕССНО-ВЫСТАВОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Показатели Рейтинга

### Задачи Стандарта



#### СОБЫТИЙНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

Оценка наличия специализированных конгрессно-выставочных центров, мультиформатных площадок, конгресс-отелей и гостиничной инфраструктуры.

- Создание и развитие выставочной и конгрессной инфраструктуры, отвечающей требованиям международных стандартов.



#### ПРОДВИЖЕНИЕ РЕГИОНА

Анализ программ продвижения региона на внутреннем и внешнем рынках и его способности привлекать турпотоки и события.

- Стимулирование спроса, повышение качества и доступности конгрессно-выставочных услуг на внутреннем и внешнем рынках.
- Формирование системы продвижения конгрессно-выставочных услуг на внутреннем и внешнем рынках.



#### СОБЫТИЙНЫЙ ТУРИЗМ

Оценка системы административной поддержки и развития институциональной среды: координационные органы, ассоциации.

- Создание в регионах комплексной системы содействия развитию конгрессно-выставочной отрасли.






#### ОПЫТ ПРОВЕДЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ

Оценка привлекательности региона для организаторов событий различного уровня.

- Развитие делового туризма как драйвера привлечения инвестиций и механизма продвижения регионов России.

\* Рейтинги событийного потенциала<sup>®</sup> — зарегистрированный товарный знак, принадлежащий Выставочному научно-исследовательскому центру (ВНИЦ) R&C. Методология Рейтинга является объектом авторского права ВНИЦ R&C.

## КЛАССИФИКАЦИЯ РЕГИОНОВ В СООТВЕТСТВИИ С ИХ ПОЗИЦИЕЙ В КАЖДОМ БЛОКЕ И СВОДНОМ РАНЖИРОВАНИИ\*\*

Категория	Позиции регионов в сводном ранжировании
 <p><b>ЛИДЕРЫ</b> Высокий уровень соответствия.</p>	<b>1–20</b>
 <p><b>ПОСЛЕДОВАТЕЛИ</b> Стабильное соответствие с потенциалом роста в отдельных направлениях.</p>	<b>21–50</b>
 <p><b>ОСТАЛЬНЫЕ РЕГИОНЫ</b> Умеренный уровень, наблюдается отставание по ряду ключевых позиций Стандарта.</p>	<b>51–85</b>

## СООТВЕТСТВИЕ РЕГИОНОВ ПРИНЯТОМУ СТАНДАРТУ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ БЛАГОПРИЯТНЫХ УСЛОВИЙ РАЗВИТИЯ КОНГРЕССНО-ВЫСТАВОЧНОЙ ОТРАСЛИ В РОССИИ



- **ЛИДЕРЫ**
- **ПОСЛЕДОВАТЕЛИ**
- **ОСТАЛЬНЫЕ РЕГИОНЫ**

### ЛИДЕРЫ

- |  |                          |                           |                             |
|--|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1. Санкт-Петербург и Ленинградская область | 6. Нижегородская область | 11. Республика Крым       | 16. Владимирская область    |
| 2. Республика Татарстан                    | 7. Самарская область     | 12. Иркутская область     | 17. Тульская область        |
| 3. Свердловская область                    | 8. Красноярский край     | 13. Пермский край         | 18. ХМАО — Югра             |
| 4. Краснодарский край                      | 9. Тюменская область     | 14. Архангельская область | 19. Калининградская область |
| 5. Республика Башкортостан                 | 10. Ставропольский край  | 15. Приморский край       | 20. Новосибирская область   |

ИСТОЧНИК: ВНИЦ R&C, 2026 г.

\*\* Санкт-Петербург и Ленинградская область, Республика Крым и Севастополь оцениваются в тандемах. Москва и Московская область в Рейтинге не учитываются.

# ЭКСПОРТНЫЙ ВАРИАНТ: КАК ПОКАЗАТЬ РОССИЙСКИЕ ТОВАРЫ ЛИЦОМ



**АНТОН ЦЕЦИНОВСКИЙ**, директор по международному сотрудничеству и развитию Российского экспортного центра

“ С 2022 ГОДА  
УЧАСТНИКАМИ БОЛЕЕ  
170 МАСШТАБНЫХ  
МЕЖДУНАРОДНЫХ  
ВЫСТАВОК И ДЕЛОВЫХ  
СОБЫТИЙ СТАЛИ ПОРЯДКА  
3700 РОССИЙСКИХ  
КОМПАНИЙ.

Программа продвижения российской продукции за рубежом «Сделано в России» реализуется Российским экспортным центром с 2017 года. Этот проект — флагманский инструмент нашей «мягкой силы» и мощный механизм коммерческого продвижения.

Новый импульс развития программа получила весной 2025 года, когда поддержка президента Российской Федерации и интеграция бренда в национальный проект «Международная кооперация и экспорт» закрепили за про-

граммой «Сделано в России» статус ключевого государственного инструмента внешней экспансии на период до 2030 года.

В настоящее время это логически выверенный цикл поддержки, который охватывает как традиционные крупнооптовые каналы дистрибуции, так и активно развивающийся сегмент международных маркетплейсов. Однако для глобального и долгосрочного успеха недостаточно предоставить бизнесу только финансовый или юридический инструментарий.

Мы объединяем наши сервисы системой ценностей, понимая, что, только транслируя общие смыслы и последовательно формируя позитивный созидательный имидж страны, можно добиться устойчивой узнаваемости российских продуктов и лояльности к ним потребителей. Одним из ключевых инструментов работы в данном направлении стала организация и проведение мероприятий.

С 2022 года участниками более 170 масштабных международных выставок и деловых событий стали порядка 3700 российских компаний, представляющих самые разные отрасли: от информационных технологий до тяжелого машиностроения. География мероприятий охватила страны СНГ, БРИКС, Азиатско-Тихоокеанского региона, Ближнего Востока, Северной Африки и постоянно расширяется. Суммарный

объем экспортных контрактов, заключенных по итогам проведенных на этих событиях встреч и переговоров, превысил 88,6 млрд рублей.

Главным объединяющим событием ежегодно становится Международный экспортный форум «Сделано в России». В 2025 году он прошел в Москве на площадке Национального центра «Россия». Насыщенная деловая программа с участием председателя правительства Российской Федерации Михаила Мишустина, руководителей профильных ведомств и ведущих зарубежных экспертов позволила выработать практические решения для сложных задач, стоящих перед современными участниками внешней торговли.

Форум неизменно сохраняет высокую конверсию делового общения: за один день здесь прошло более 500 встреч, а сумма заключенных контрактов превысила \$100 млн. Впервые форум «Сделано в России» был дополнен экспозицией, которая работала почти два месяца. Выставку посетило свыше 50 000 человек более чем из ста стран. Они получили возможность ознакомиться с инновационными и креативными разработками компаний, современными технологическими решениями 35 экспортно ориентированных компаний из 11 регионов России.

Мы постоянно экспериментируем и тестируем разные форматы при-

сутствия отечественных товаров за рубежом. Так, традиционные выставки, демонстрационно-дегустационные павильоны, представления в розничных сетях дополнили фестивали-ярмарки. Такие мероприятия с дегустациями, мастер-классами и культурными перформансами формируют лояльность иностранного покупателя к российским брендам. За последние два года мы провели семь акций с участием производителей из 30 регионов России в Китае и Объединенных Арабских Эмиратах. В 2026 году российские компании будут представлены на знаковых выставках в Саудовской Аравии, а в Эр-Рияде пройдет фестиваль-ярмарка. До конца года такие мероприятия состоятся в нескольких странах.

Сегодня программа «Сделано в России» активно развивается: при государственной поддержке и с помощью современных цифровых сервисов создается среда, в которой качественный отечественный продукт превращается в инструмент устойчивого влияния на международной арене. Мы видим, что за рубежом меняется отношение к российским компаниям и продуктам, продолжает крепнуть доверие партнеров. Уверен, что впереди нас ждут масштабные и прорывные проекты, которые откроют новые возможности для развития российского бизнеса в разных странах и подтвердят статус нашей страны как ведущей экспортной державы. ♦

# ЦЕНА КОРОТКОГО МЕТРА: КАК НЕ НАРУШИТЬ АВТОРСКИЕ ПРАВА



**МАЙЯ ШЕВЦОВА**, адвокат,  
управляющий партнер  
Межрегиональной коллегии  
адвокатов «Траст энд Ло»

**В** последние годы сформировалась практика продвижения мероприятий в формате коротких видеороликов. Маркетинговая стратегия часто строится на воспроизведении трендов: повторении популярного сценария, монтажа, закадрового текста и визуальных решений с участием другого лица.

Распространено ошибочное мнение, что такие действия правомерны, поскольку в российском праве не охраняется идея произведения. Действительно, согласно статье 1259 Гражданского кодекса Российской Федерации охране подлежит форма выражения, а не идея. Однако современная судебная практика демонстрирует иное направление правоприменения: при совпадении совокупности элементов ролика суды нередко квалифицируют это как воспроиз-

“**ПРИ НАРУШЕНИИ  
АВТОРСКИХ ПРАВ  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НЕСЕТ ЛИЦО,  
ИСПОЛЬЗУЮЩЕЕ ПРОИЗВЕДЕНИЯ.**

ведение аудиовизуального произведения либо переработку.

В частности, в ряде дел рассматривались споры между гражданами, создающими контент в популярных форматах. Даже при замене актера (другого лица в кадре) суды приходили к выводу о сходстве аудиовизуального произведения и признавали нарушение исключительного права. Так, например, по делу, связанному с публикацией видеоролика в социальной сети, суд взыскал компенсацию в размере 300 000 рублей за использование сценария ролика, несмотря на различие участников съемки. И это не единственный случай.

На практике защищается не идея, а конкретная форма ее реализации — сценарная конструкция. Фактически происходит правовая квалификация ролика как самостоятельного аудиовизуального произведения. Особую опасность это представляет для организаторов событий, поскольку рекламный контент создается подрядчиками или SMM-специалистами. При нарушении авторских прав ответственность несет лицо, использующее произведение — то есть организатор мероприятия как заказчик и распространитель рекламы.

Знакомая ситуация: контент-мейкер воспроизводит популярный ролик, получая просмотры, однако оригинал принадлежит другому автору. После публикации претензия предъявляется

не исполнителю, а организатору, в интересах которого размещен материал.

При создании видеоматериалов рекомендуется:

**1. Избегать буквального повторения трендов.** Нельзя воспроизводить чужой сценарий, монтажную структуру и закадровый текст, даже если меняются актер или место съемки.

**2. Проверять происхождение контента.** У подрядчика необходимо выяснять источник идеи и факт самостоятельного создания сценария.

**3. Заключать договор с контент-мейкером.** В договоре должны быть прямо предусмотрены: гарантия оригинальности материала, ответственность за нарушение прав третьих лиц, обязанность возмещения убытков и компенсаций.

**4. Подписывать акт передачи прав на каждый объект.** Важно оформлять передачу прав отдельно на каждый ролик как на аудиовизуальное произведение.

**5. Фиксировать авторство.** Желательно хранить черновики, сценарии, переписку и исходные файлы, подтверждающие самостоятельное создание.

В сфере коротких видео охраняется не только классический видеопродукт, но и сценарная модель ролика. Повторение тренда может

быть квалифицировано как нарушение исключительного права. Поэтому при продвижении мероприятий в соцсетях организатору необходимо относиться к рилсам как к полноценным объектам авторского права и выстраивать договорную и доказательственную защиту наравне с фото- и видеопродакшеном.

Нередко претензии возникают при использовании фоновой музыки, изображений и фрагментов видео, найденных в интернете. Наличие ролика в открытом доступе либо отметка «без указания авторства» не означают свободного использования. Отдельную проблему представляют так называемые бесплатные стоки: их лицензии часто допускают личное использование, но запрещают коммерческое размещение.

Также рискованно использование фотографий гостей, спикеров и посетителей без получения согласия на обнародование изображения, особенно в рекламных целях. В таком случае возможны требования не только о компенсации за нарушение исключительных прав, но и о защите права на изображение.

Поэтому при подготовке видео необходимо проверять правовой режим каждого элемента ролика — музыки, графики, видеофрагментов и изображений людей, документально подтверждать наличие разрешения на использование. ♦



РИСУНОК: Нина Кузьмина

# ПОКОЛЕНИЕ АЛЬФА МЕНЯЕТ ПРАВИЛА СОБЫТИЙ

Как пять представителей разных поколений могут встретиться в одном пространстве и создать общее смысловое поле? Как говорить с теми, кто родился со смартфоном в руках, и почему особенности поколения Альфа — веская причина для перемен? Как изменятся мероприятия? Ведущие эксперты событийной индустрии, образования и туризма обсудили эти новые вызовы на сессии «(Не)конфликт поколений: как найти точки пересечения, преодолеть разногласия», состоявшейся на XV Евразийском Ивент Форуме (EFEA).

## ПЯТЬ РЕК В ОДНОМ РУСЛЕ

Мы живем в то время, которого история еще не знала. В одном событийном поле сегодня физически и культурно пересекаются пять разных миров: беби-бумеры, поколения X, Y, Z и уже наступающие им на пятки Альфа — дети, рожденные после 2010 года. Это не просто разница в возрасте. Это разница в восприятии, в способах коммуникации, в системах ценностей и источниках авторитета.

Организаторы событий столкнулись с вызовом, которого не было десятилетие назад: как говорить со всеми сразу? Как проектировать пространство, которое не будет разводить участников по возрастным «резервациям»: дети — в игровую с аниматорами, взрослые — в лекционные залы? Как создать не набор параллельных вселенных, не вынужденный винегрет из несочетаемых форматов, а единую экосистему, где каждый от шестилетнего ребенка до его бабушки найдет свою роль, будет услышан и получит ценность?

Люди поколения Альфа не из абстрактного будущего, которое наступит когда-нибудь. Они уже здесь. Сейчас. Они приходят на бизнес-форумы с родителями, учатся в школах, потребляют контент и формируют свои, совершенно новые требования к реальности.

Они — не цифровые мигранты, как миллениалы, и даже не первые

аборигены цифры, как зумеры. Они — жители гибридной метавселенной, для которой онлайн-среда естественна и первична, как воздух. Их с определенного возраста уже невозможно просто пристроить в детскую комнату с раскрасками и аниматором. Они требуют полноценную включенность, право на соучастие, цифровой след и мгновенную, осязаемую обратную связь. Их внимание — самый ценный и капризный ресурс.

## ГОСТИ ИЗ БУДУЩЕГО, ИЛИ АРХИТЕКТОРЫ НАСТОЯЩЕГО

Во-первых, чтобы говорить с поколением Альфа, нужно сначала понять, в каком мире они живут. Если зумеры были первыми аборигенами цифрового мира, то Альфа — это следующая эволюционная ступень. Для них не существует жесткой, непреодолимой границы между реальным и виртуальным. Общение в мессенджере Discord и прогулка в парке, онлайн-квест и офлайн-встреча — это не противоположности, а части единого, непрерывного потока жизни и взаимодействия. Для них начать общение в TikTok под новым видео блогера и назначить друг другу там офлайн-встречу — норма. Нет разницы, где ты познакомишься и общаешься. Нет ощутимой разницы между тем, что ты транслируешь в онлайн и чем живешь офлайн.

Во-вторых, пресловутое клиповое мышление. О нем говорят все, как о проблеме, уже более де-

сяти лет. При этом для поколения Альфа — это новая культурная норма, а не отклонение. Да, их внимание работает на принципиально иных нейрофизиологических настройках. Короткие, насыщенные форматы TikTok, Reels, YouTube Shorts и VK Видео сформировали не привычку, а новый способ восприятия информации — мозаичный, нелинейный, гипердинамичный. Данные, озвученные на сессии, поражают: средняя продолжительность концентрации внимания у Альфа составляет 6–8 секунд. Это то окно возможностей, в котором нужно успеть зацепить, удивить, вовлечь. Длинный монолог, традиционная лекция, пассивное слушание — вернейший способ потерять контакт безвозвратно. Их мозг фильтрует информацию на скорости, недоступной предыдущим поколениям.

В-третьих, кто для них авторитетен? Мир знаний и мнений для Альфа устроен не в строгой иерархии — от старшего к младшему, от учителя/родителя к ребенку, они мыслят горизонтально, многолинейно и «сетевое». Знания, которые остаются в их долговременной памяти, на которых базируются представления о мире, формируются не столько из учебников, сколько из обзоров на видеоплатформах, игровых стримах и персонализированных рекомендательных лентах в социальных сетях. Доверие к мнению харизматичного блогера, который на своей шкуре разбирает тему,

может быть на порядок выше доверия к формальному носителю знания и уж, тем более, к мнению родителя. Для Альфа истина опирается не на авторитет должности, а на авторитет социально значимого для них опыта, а также обязательно — эмоциональной подачи, искренности и вовлеченности, продемонстрированных в цифровой среде.

Еще один важный аспект: поколение Альфа — создатели по умолчанию, а не потребители. Они с ранних лет не только поглощают контент, они его производят. Монтаж динамичного видео для TikTok, программирование сложных миров в Roblox или Minecraft, ведение тематического блога или игрового канала — это не хобби для избранных, а естественные, повседневные навыки коммуникации, самовыражения и социализации. Они приходят на любое событие с внутренней установкой: «А что мне здесь будет можно создать? Каким артефактом (цифровым или физическим) это завершится для меня?».

Ключевой вывод сессии, который повторяли все эксперты: с поколением Альфа бессмысленно и даже вредно говорить на языке вчерашнего дня. Им нужен язык действия, визуальных образов, тактильного интерактива, честной игры и ментального, осязаемого отклика. Но здесь кроется главный парадокс и огромная возможность: создавая события по этим новым «Альфа-правилам», мы неожидан-

но делаем их неизмеримо лучше, динамичнее и ценнее для всех остальных поколений. То, что необходимо Альфа, оказывается востребованным и миллениалами, уставшими от формальностей, и поколением X, ценящим эффективность, и даже беби-бумерами, открытыми к живому, искреннему диалогу.

## ПЯТЬ ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ СБОРКИ ОБЩЕГО ПРОСТРАНСТВА

И все-таки, как на практике соединить в одном событии человека, который помнит бумажные билеты в кино, и человека, который не представляет жизни без индивидуальной подборки подкастов? Эксперты, выступившие на сессии EFEA, выделили несколько работающих инструментов-скреп, цифровой клей, который позволяет собрать разрозненные элементы в единую картину.

**1. Геймификация — универсальный человеческий переводчик.** Игра — один из немногих языков, интуитивно понятных и близких всем от мала до велика. Это не про «развлечение ради развлечения», а про глубокую мотивационную механику. Внедрение сюжетных квестов, систем баллов, уровней, званий и виртуальных беджей превращает пассивное посещение в активное, осмысленное путешествие с целью. Например, на одном из туристических форумов был запущен семейный образовательный квест по локациям выставки через мобильное прило-

жение. Ребенок и родитель объединялись в одну команду, чтобы вместе выполнять задания: найти определенный экспонат и узнать его историю, ответить на вопрос о технологии, сделать креативное совместное фото. Взрослые и дети собирали общие баллы, рейтинг и получали в награду доступ к мастер-классам или сувениры. Конфликт интересов «папе скучно, ребенку неинтересно» исчезал, уступая место азарту сотрудничества и общей цели.

## 2. Гибридные механики: стирание искусственных границ.

Для поколения Альфа категории онлайн и офлайн — условны. Успешное, современное событие живет и дышит в обеих реальностях синхронно. QR-коды на стендах, ведущие в мини-игру или дополненную реальность, чекины на ключевых точках в специальном приложении, возможность мгновенно загрузить в общую ленту события созданный на мероприятии контент: фото, видео, голосовое сообщение, цифровой проект — все это создает тот самый «цифровой след», который является для Альфа доказательством состоявшегося опыта, социальным капиталом и ценным воспоминанием.

## 3. Сотворчество и обмен ролями вместо пассивного наблюдения.

Альфа приходят не для того, чтобы наблюдать, а для того, чтобы делать и влиять. Один из самых ярких форматов, который предлагается для кон-

ференций — перевернутый трек. Дети выступают не как объект обсуждения для взрослых экспертов, а как полноправные специалисты, проводящие для взрослых сессию по обзору цифровых инструментов. Роли мгновенно меняются: взрослые задают вопросы, дети — аргументировано отвечают, основываясь на личном пользовательском опыте. Этот диалог на равных невероятно продуктивен: представители старших поколений видят разрыв между первоначальной задумкой и реальностью детского восприятия, а дети чувствуют, что их экспертиза имеет вес и может что-то изменить.

**4. Практика коротких циклов и мгновенного вознаграждения.** Долгий, многоэтапный конкурс с подведением итогов через месяц и вручением грамоты почти не существует в картине мира Альфа. Их цифровая повседневность состоит из быстрых циклов: выполнил действие (лайкнул, прокомментировал, прошел уровень) — получил немедленный отклик (уведомление, реакция, бейдж, новое открытие). События должны учиться работать в этом ритме: не один большой конкурс, а серия мини-вызовов с мгновенными результатами и наградами. Не итоговый сертификат в конце, а система бейджей «Исследователь», «Эксперт», «Создатель», которые появляются в профиле приложения сразу после выполнения соответствующего задания.

**5. Культура персонализации и право на собственный маршрут.** Алгоритмы Netflix, YouTube и Яндекс Музыка с пеленок приучили Альфа к тому, что контент и сервисы подстраиваются под их вкусы и поведение. Событие нового типа может и должно предлагать не жесткую, единую для всех программу, а персонализированные треки активности. Короткий опрос об интересах при регистрации, выбор тематических веток (для исследователей, творцов, стратегов), возможность самому собрать свое расписание из предложенных модулей — все это позволяет им ощущать возможность контроля собственного выбора, что крайне важно для Альфа, да и всем остальным поколениям тоже нравится.

### РАБОЧИЕ КЕЙСЫ

Самая ценная часть сессии EFEA — практический мастер-класс, где участники разбивались на группы и за 10 минут придумывали возможные решения для реальных, болевых задач событийной индустрии.



#### КЕЙС № 1

### ИТ-ФОРУМ И ПРОБЛЕМА СКУЧАЮЩИХ ДЕТЕЙ

**Задача.** На крупном ИТ-форуме традиционно есть «детская комната» — по сути, камера хранения, которая не создает ценности ни для детей, ни для родителей-участников, которые отвлекаются и чувствуют вину.

**Решение.** Превратить комнату в лабораторию «Сказочный рилс». Активность называется «Создай сторис в социальной сети на основе сюжета книги». Дети с помощью волонтеров изучают в кратком содержании известные детские книги. Они придумывают визуализацию сюжета в коротком видео, снимают его с помощью волонтеров форума. В конце дня работы форума проходит пятиминутная презентация: ребенок показывает родителю готовый рилс/рилсы, а он должен догадаться, о какой книге идет речь.

**Итог.** Ребенок получает опыт цифрового творчества и по-новому смотрит на книгу, возможно, ему станет интересно ее почитать. Родитель получает не только присмотр за ребенком, но и уникальный, эмоциональный цифровой артефакт. Форум — волну позитивного пользовательского контента и решение социальной проблемы.



#### КЕЙС № 2

### ПРОФИОРИЕНТАЦИОННАЯ ВЫСТАВКА, КОТОРУЮ ПОДРОСТКИ ОБХОДЯТ СТОРОНОЙ

**Задача.** Классическая выставка вузов и колледжей с раздачей буклетов скучна и неэффективна для подростков Альфа. Они проходят ее за 15 минут, не вовлекаясь.

**Решение.** На примере профессии экоурбанист. Создать не стенд с текстом, а интерактивный симу-

лятор-игру «Построй свой зеленый город/двор» на большом сенсорном экране. Подросток получает виртуальный пустой квартал и бюджет. Он расставляет элементы: парки, велодорожки, зоны с солнечными батареями, пункты переработки. Рядом на своем интерфейсе (планшете или экране) родитель видит те же действия, но в другой метрике: оставшийся бюджет, нормативы по озеленению, социальные и экономические последствия решений. Общая цель команды: построить не утопию, а найти реализуемый, сбалансированный компромисс между мечтой подростка и суровой родительской правдой жизни.

**Итог.** В конце участники получают сертификат «Команда экоурбанистов» с ключевыми параметрами проекта, который можно сразу выложить в соцсети.



### КЕЙС № 3

#### ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ В ЗАМКНУТОМ КРУГУ

**Задача.** Педагоги годами обсуждают, как учить новых детей, но их в диалог не зовут. Необходимо вовлечь учеников в разговор.

**Решение.** Формат «Открытый урок цифровой грамотности от учеников». В зале формируются смешанные команды из учителей и учеников. Каждая команда изучает конкретный цифровой образовательный сервис, платформу или приложение. Задача

учеников рассказать учителям о достоинствах цифрового инструмента, дать навыки работы с ним. При этом они обсуждают имеющиеся плюсы и минусы данных инструментов с точки зрения как поколения Альфа, так и педагогического сообщества. Модерирует сессию тандем: взрослый эксперт и подросток. Ключевая ценность — учителя услышат не только, какие механики существуют, но и почему технически продвинутый инструмент может быть неэффективным и вызывать у школьников тоску. Подростки учатся структурировать свой пользовательский опыт и доносить его до взрослой, не самой подготовленной аудитории.

**Итог.** Получается не перевернутый урок, а совместно выработанное педагогами и учениками мнение об обсуждаемых цифровых инструментах.

#### ЧТО ДЕЛАТЬ КАТЕГОРИЧЕСКИ НЕ СТОИТ

Двигаясь к новым форматам, легко наступить на старые грабли. В рамках сессии эксперты предостерегли от нескольких распространенных ошибок.

- **Имитация вместо истинной интеграции.** Поставить в детский уголок несколько планшетов с играми — это не работа с Альфа, а все та же «камера хранения», просто более технологичная. Интеграция — это когда активность

детей является органичной, значимой частью общей программы события.



**ДВИГАЯСЬ К НОВЫМ  
ФОРМАТАМ,  
ЛЕГКО НАСТУПИТЬ  
НА СТАРЫЕ ГРАБЛИ.**

- **Примитивизация контента под предлогом «это же для детей».** Контент должен быть адаптирован по форме (более динамичный, визуальный, интерактивный), но ни в коем случае не упрощен по содержанию и глубине смысла. Альфа так же, как и любые дети и подростки во всех поколениях, отлично чувствуют фальшь и снисхождение.

- **Событие, не оставляющее цифрового следа.** Если после активности у Альфа ничего не осталось в телефоне (записанного видео в собственном канале, бэджа в приложении, созданного им цифрового артефакта), для его картины мира событие не происходило. Оно не стало частью его цифровой биографии.

- **Монолог длиннее 10–12 минут.** Это не строгое правило, но важный ориентир. Если вы не гений ораторского искусства, длинное непрерывное выступление — гарантированный способ потерять внимание аудитории Альфа.

• **Единая, жесткая программа для всех.** Отсутствие выбора, возможности кастомизировать свой маршрут, пропустить неинтересное и углубиться в важное — противоречит самой логике персонализированного цифрового мира, в котором живут Альфа.

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫВОД

Работа с поколением Альфа — это не только дополнительная сложность, но и уникальный шанс. Возможность пересмотреть устаревшие форматы, встряхнуть индустрию и научиться создавать по-настоящему живые, вовлекающие и человеческие события. Это требует не увеличения бюджета, а в первую очередь — смены взгляда, смелости экспериментировать и доверять участникам.

Будущее событийной индустрии не за параллельными программами, тихо существующими рядом друг с другом. Оно за диалогом, за созданием единых игровых и смысловых миров, больших социальных и образовательных лабораторий, где у каждого поколения будет своя уникальная и уважаемая роль. Где дети-Альфа становятся разведчиками и пилотами в цифровом пространстве, миллениалы — тактиками и креативными двигателями, поколение X — стратегами и системными интеграторами, а беби-бумеры — хранителями смыслов, мудрыми наставниками и носителями контекста. Общая цель, взаимное обучение и уважение к разному опыту

становятся главной ценностью и энергией такого события.

Поколение Альфа наблюдает жесткую, беспощадную конкуренцию за их внимание. События борются не столько друг с другом, сколько с TikTok, видеоиграми-блокбастерами, стриминговыми сервисами и бесконечной лентой соцсетей. Победить в этой конкуренции можно, только предложив то, чего не может дать ни один цифровой сервис в одиночку: живое, тактильное, глубокое человеческое взаимодействие, усиленное и обогащенное цифровыми инструментами. Настоящее событие, сотворчество, сопереживание.

Поколение Альфа уже здесь. Оно не ждет, пока мы подготовимся. Оно диктует новые правила игры — игры динамичной, честной, интерактивной, наполненной соавторством. И самая хорошая новость: эти правила ведут нас к созданию событий, которые будут по-настоящему ценными, запоминающимися и объединяющими для каждого человека, посетившего их. Вне зависимости от того, в каком году он родился. ♦

*Представленные в публикации сведения не являются официальной рекомендацией, юридическим советом. Редакция журнала CongressTime не несет ответственности за возможный ущерб, который может быть причинен использованием или неправильной интерпретацией информации. Ссылки автора на сторонние ресурсы, заблокированные Роскомнадзором, не означают одобрения редакцией их содержания.*

“

ПОКОЛЕНИЕ АЛЬФА  
УЖЕ ЗДЕСЬ.  
ОНО НЕ ЖДЕТ,  
ПОКА  
МЫ ПОДГОТОВИМСЯ.  
ОНО ДИКТУЕТ  
НОВЫЕ  
ПРАВИЛА ИГРЫ.

”

АВТОР

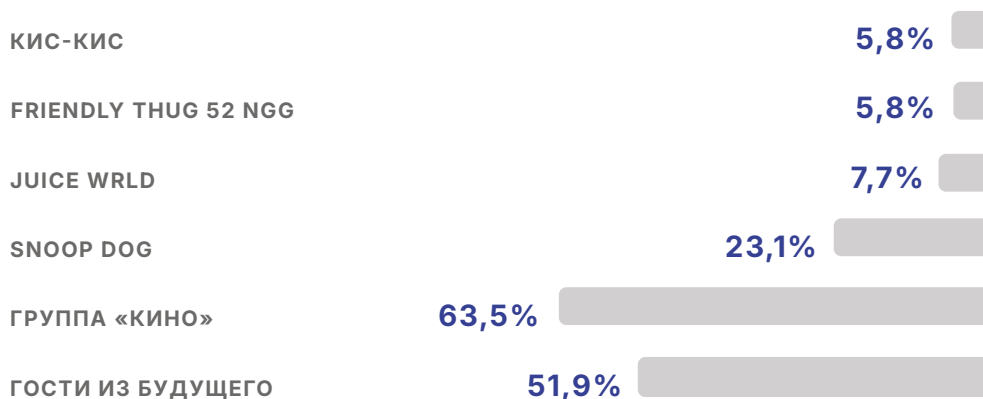


**ОКСАНА ИВАНОВА,**  
руководитель образовательного проекта «5 четверть»  
ГБУ СОШДО «Класс-центр»,  
программный советник EFEA.  
Более 20 лет работает в сфере культуры и организации массовых мероприятий, свыше десяти — в области образования. В разное время она руководила гастрольным отделом частной антрепризы «Театр Антона Чехова». Была заместителем директора школы «Класс-центр», исполнительным директором Нарративной мастерской. Кроме того, управляла организацией проектов по оценке персонала в Московском городском университете управления Правительства Москвы.

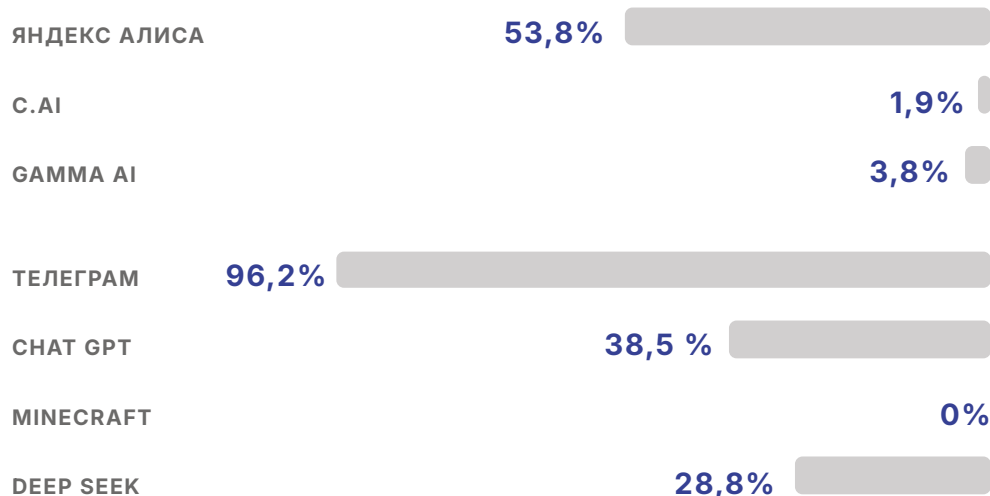
# ПОКОЛЕНИЕ АЛЬФА: ГДЕ ДРУГИЕ ВИДЯТ ПУСТОТУ, МЫ ВИДИМ НОВЫЕ МИРЫ

На стратегической сессии XV Евразийского Ивент Форуме (EFEA) участникам было предложено пройти опрос и определить, насколько они готовы к встрече и работе с поколением Альфа. Голосование прошло в режиме реального времени в официальном мобильном приложении EFEA. Вопросы были составлены при участии детей и подростков. Журнал CongressTime публикует результаты опроса.

## ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО ЕСТЬ В ВАШЕМ ПЛЕЙЛИСТЕ?



## ЧЕМ ИЗ ЭТОГО ВЫ ПОЛЬЗУЕТЕСЬ КАЖДЫЙ ДЕНЬ?



## ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ ЗНАЧЕНИЕ ЭТИХ СЛОВ?

## ГО

НАСТОЛЬНАЯ ИГРА

26,9%

ПОЙДЕМ

65,4%

ЕРУНДА

1,9%

МММ...

5,8%

## РОФЛ

ОТСТОЙ

25%

РОХЛЯ

0%

САРКАЗМ

55,8%

ЧТО-ТО НА МОЛОДЕЖНОМ

19,2%

## ПИКМИ

ДЕВОЧКА, КОТОРАЯ ВЕДЕТ  
СЕБЯ МАНЕРНО  
ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ МАЛЬЧИКОВ

61,5%

ПОДНЯТАЯ РУКА  
ДЛЯ ОТВЕТА НА УРОКЕ

7,7%

ИГРОВОЙ СЛЕНГ

11,5%

«ВЫБЕРИ МЕНЯ, ВЫБЕРИ МЕНЯ,  
ПТИЦА СЧАСТЬЯ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ...»

19,2%

ИСТОЧНИК: Евразийский Ивент Форум (EFEA), 2026 г.

# ОТ Z ДО ALPHA: КАК КОММУНИЦИРОВАТЬ С РАЗНЫМИ ПОКОЛЕНИЯМИ

На XV Евразийском Ивент Форуме (EFEA) тема общения с молодой аудиторией проходила красной нитью. Как работать с поколением Альфа? Какие мероприятия проводить для них? Как коммуницировать с молодежью и рекламировать свои услуги и события?

**ПОДРОСТКОВЫЙ ПЕРИОД**  
Обеспокоенность организаторов мероприятий вполне понятна. Представителям поколения Z больше 25 лет, многие из них уже получили образование в вузах. Они не только вступили в самостоятельную жизнь, но и успели продвинуться по карьерной лестнице. Поэтому они интересны не только как B2C-аудитория, но и B2B, так как стали людьми, принимающими решения в своих компаниях.

Поколение Альфа пока еще подростки, которым свойственен свой сленг. Поэтому и мастер-класс на площадке EFEA 2026 назывался «Имба», а не «кринж». Формы коммуникаций будущих поколений: как попасть на глаза и быть понятным молодой аудитории». Его участники пытались понять, что для поколения Альфа невероятно

круто, а не вызывает неловкость и стыд. Ведь пройдет немного времени, подростки станут совершеннолетними, а значит, будут интересны для коммуникации как клиенты и сотрудники компаний.

При анализе аудитории и выборе формата коммуникации с ней всегда надо учитывать два параметра.

1. Возрастные характеристики медиапотребления. Они связаны с текущим этапом жизни человека и со временем меняются. У молодого человека 20 лет медиапотребление во многом связано с его потребностями в текущий момент, например, где и как найти первую полноценную работу.

2. Поколенческие характеристики медиапотребления. Они не ме-

няются на протяжении всей жизни или становятся другими, но очень медленно. Старшее поколение во многом привыкло получать информацию с помощью телевизора и продолжает это делать, несмотря на новые каналы коммуникации. Миллениалы, в отличие от Альфа, больше читают, так как привыкли к текстовому формату подачи информации. И выбирая между посмотреть видео или прочитать статью по интересующему вопросу, чаще выбирают второе.

Поэтому при разработке коммуникационной кампании как мероприятия, так и бренда в целом, следует делать отдельные акценты и контент для каждой аудитории. И исходить из ее внутренней мотивации, возрастных характеристик, а также форматов медиапотребления, к которым привыкло то или иное поколение.

## ВАЖНЫЕ ЦЕННОСТИ

Перед стартом любой коммуникационной кампании следует ответить на два вопроса. «Что?» —

какие ключевые тезисы мы хотим донести. «Как?» — с помощью каких инструментов это можно сделать. И для каждой из аудиторий мероприятия будет свой ответ на эти вопросы.

Например, для поколения Z зачастую важны не скидки и рациональные аргументы, а смыслы и эмоции. Они одновременно гиперлояльны к любимым брендам и открыты новому, если это соответствует их ценностям.

При этом у зумеров и Альфа есть нечто общее. Среди важных ценностей, которые они разделяют — социальная значимость. Каждый проект, в котором они так или иначе участвуют, должен не только приносить прибыль, но и решать социальные задачи: от экологии или популяризации науки до развития городского пространства. Именно такие проекты имеют шансы попасть «в самое сердце» аудитории Альфа и зумеров, сделать их амбассадорами бренда.

Другая важная ценность — аутентичность и возможность быть собой. И если с первым пунктом, социальной значимостью, все более-менее понятно, то второй вызывает вопросы у поколения Альфа. Подростковый период — это время активного поиска себя и места в этой жизни, ответа на вопрос: кто я такой?

Исследования компания Netflix, которая, как никто другой, понимает подростковую аудиторию

ФОТО: Freepik Company SL — Photogenica



и входит в топ брендов Альфа, показывают, что ответ на данный вопрос они получают за счет контента. По данным опросов, девять из десяти молодых людей рефлексируют и находят свое самоопределение в контенте, который они потребляют. А значит, бренды в своих коммуникациях должны помогать им найти ответы на вопросы. По данным Netflix, 79% респондентов удивляются собственному выбору контента: сегодня они смотрят милую семейную комедию, а завтра — слушают истории о хладнокровных убийствах. И именно такое совмещение, по словам молодых людей, и дает им пищу для размышлений о собственной идентичности.

Для организаторов событий и пиарщиков это означает, что нужно

шире смотреть на целевую аудиторию мероприятий и не ограничиваться привычными рамками. Особый успех будут иметь неожиданные коллаборации брендов и совместные проекты.

### **ПРОДВИЖЕНИЕ СОБЫТИЯ ДЛЯ ПОКОЛЕНИЯ АЛЬФА**

Рассмотрим конкретные примеры. Допустим, перед нами стоит задача продвижения семейного туристического фестиваля в регионе N для широкой аудитории. А коммуникации для взрослых и детей должны быть совершенно разными.

Главная мотивация мам и пап подростков — быть хорошими родителями. Никто не знает, как это правильно делать, но все к этому стремятся. Цель неясна,

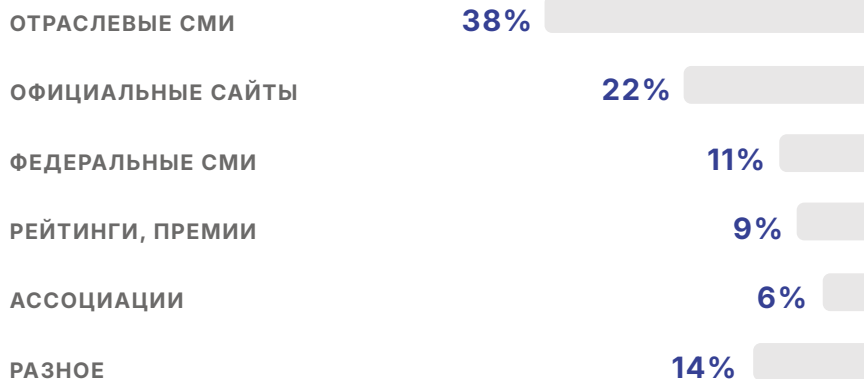
## ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ КОММУНИКАЦИИ БРЕНДА С МОЛОДОЙ АУДИТОРИЕЙ

1. Мобильные версии сайтов, а не десктоп являются приоритетными для аудитории зумеров. Правильно ли отображается ваш сайт в гаджетах?
2. Проверьте выдачу в нейросетях. Спросите ИИ, чем занимается ваше агентство?
3. Понятна ли манера общения? Везде ли вы говорите о бренде на одном языке?
4. Добавьте искренности. Используются ли для продвижения реальные фото, стоковые или созданные нейросетями?
5. Проверьте бренд на соответствие ценностям и возрастной/поколенческой мотивации.

но есть путь. Для такой аудитории вся коммуникация должна строиться на тезисе: фестиваль — это способ провести время с детьми, бесценный опыт и воспоминания. Для трансляции такой коммуникации можно использовать СМИ, различные новостные паблики региона во ВКонтакте и, конечно же, самый главный канал — родительские чаты в мессенджерах.

Для поколения Альфа коммуникация должна быть иной. В силу возраста и подросткового отрицания любое предложение со стороны взрослого будет сталкиваться

## ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ О СОБЫТИЙНОЙ ИНДУСТРИИ ДЛЯ НЕЙРОСЕТЕЙ



ИСТОЧНИК: исследование автора, 2026 г.

со скепсисом и нежеланием участвовать в чем-то, навязанном сверху. Одновременно с этим данная аудитория гораздо меньше читает традиционные новостные СМИ и паблики.

Поэтому задача пиарщика — использовать такие инструменты коммуникаций, которые бы учитывали мотивацию аудитории. Например, около школ или колледжей можно раздавать листовки — белый лист, на котором есть только дата фестиваля и цифры, обозначающие геолокацию. Молодые люди самостоятельно вбивают эту информацию в поисковики и находят анонсы фестиваля или созданный для них лендинг. И узнают, что это — первое самостоятельное путешествие. Без родителей! Принцип «я сам нашел информацию, сделал выбор в игровом формате коммуникации» хорошо воспринимается аудиторией Альфы.

## НЕЙРОСЕТИ КАК ГЛАВНЫЙ ПОИСКОВИК

Если для миллениалов главным поисковиком был и остается Яндекс или Google, для зумеров — видеосервисы, для поколения Альфа — нейросети. Как известно, при генерации ответов они ориентируются на существующие в сети источники информации.

Откуда нейросети берут данные для ответов на вопросы о мероприятиях и событийной индустрии? Я направил несколько сотен заданий в ключевые нейросети: Яндекс.Алиса, ChatGPT, Grok, DeepSeek. В описании были разные типы запросов: «Чем занимается агентство N?», «Какие самые лучшие ивент-агентства в Санкт-Петербурге?», «Мне нужно организовать деловую конференцию на 100 человек в Самаре. К какому агентству лучше обратиться?». Все ответы я анализировал по источникам.

В результате основным информатором нейросетей стали отраслевые медиа, включая портал Event LIVE. Именно из таких источников чаще всего искусственный интеллект использовал информацию и фактуру для ответов на запросы.

Поэтому если вы хотите работать с молодой аудиторией и быть в поисковых ответах нейросетей, то нужно уделять особое внимание профессиональным СМИ. Также довольно часто встречались отсылки на сайты федеральных медиа, рейтингов, премий, отраслевых ассоциаций и, конечно же, официальные сайты компаний.

### СИЛА КОЛЛАБОРАЦИЙ

Совмещение на первый взгляд несовместимого является мощным коммуникационным ходом и открывает широкие возможности для сотрудничества. Консервативные компании и организации могут создавать совместные проекты с молодежными брендами, таким образом обоюдно обогащая аудиторию. В этом случае показателна коллаборация бизнеса с проектом «Смешарики». Он появился в 2004 году. Аудитория этих мультсериалов давно выросла, но знает всех героев, с ними связаны самые теплые детские воспоминания. Поэтому такой выбор партнера для коллаборации вполне оправдан, будь то создание совместной линейки одежды для взрослых или брендированных банковских карт и другой рекламы финансовых услуг. Не удивлюсь, если через несколько лет появятся

«взрослые» бренды с «Фиксиками», рассчитанными на ностальгию повзрослевших Альфа.

### КОММУНИКАЦИИ 360

Если поколение зумеров хоть как-то помнит эпоху без повсеместной цифровизации, то поколение Альфа с пеленок окружено диджитал-коммуникацией. Поэтому их эмпатия к цифре сильно развита. Альфа очень легко считывают неискренность и фальшивость в коммуникациях брендов. Во-первых, поэтому важно выбрать правильный язык коммуникации. Во-вторых, нужно использовать его во всех каналах. Соцсети, потовые рассылки, даже «ошибка 404» на странице официального сайта должны быть выполнены в единой стилистике.

Использование собственного и узнаваемого языка помогает выстроить доверие между брендом и аудиторией, а также создать запоминающийся образ. Я неоднократно проводил эксперимент: показывал студентам посты из соцсетей различных брендов, например «Вкусно — и точка» и «Бургер Кинг». В текстах не были указаны бренды, названия конкретных продуктов, но молодые люди за долю секунды безошибочно узнавали, кому они принадлежат.

Наличие проработанного документа и стратегии тона голоса — манеры общения, особенно помогает при возникновении конфликтных и кризисных ситуаций. Фраза «Приносим извинения

за доставленные неудобства» не способна решить коммуникативные задачи, связанные с обработкой негатива. А органичные и искренние слова и аккуратный юмор, если это допустимо, вполне способны сгладить ситуацию. ♦

АВТОР



#### СТАНИСЛАВ ГРУШЕВСКИЙ,

эксперт по внешним коммуникациям в событийной индустрии. В 2009 году окончил исторический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова. Более десяти лет специализируется на продвижении проектов и компаний в событийной индустрии и сфере туризма. Работал пресс-секретарем Национальной ассоциации организаторов мероприятий (НАОМ); занимался пиаром проектов MICE Excellence, агрегатора «Турвизор» и премии «Событие года». Разработчик и преподаватель авторского курса отделения «Цифровые медиа» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС). Автор книги «PR в B2B». В 2026 году занял первое место в номинации «Событийные коммуникации: деловые и корпоративные мероприятия» Международной премии коммуникационных практик в области туризма «РУПОР» за проект MICE Excellence Forum 2025.

# EFEA

## ЕВРАЗИЙСКИЙ ИВЕНТ ФОРУМ

ЗАДАЕМ ТРЕНДЫ  
С 2012 ГОДА



[euras-forum.com](https://euras-forum.com)

## АРХИВ ЗАПИСЕЙ EFEA

Специально для тех, кто хочет быть в курсе главных трендов и тенденций событийной отрасли.

Это отличная возможность послушать экспертов, получить максимум пользы и почерпнуть вдохновение – все самое важное собрано в одном месте!

**ДО ВСТРЕЧИ В ЯНВАРЕ 2027 ГОДА!**

# УРОКИ ПОВЕДЕНИЯ: КАК НЕ ПОТЕРЯТЬ В СЕТИ АУДИТОРИЮ БУДУЩЕГО

Пока компании учатся говорить на одном языке с зумерами, подрастает поколение Альфа, для которых офлайн и онлайн давно слились в единое пространство. Если бизнес хочет оставаться заметным и через пять-десять лет, готовиться к общению с новыми потребителями нужно уже сейчас.

## ВОЗРАСТ И КОНТЕНТ

Теория поколений объясняет, почему люди одного возраста похожи друг на друга в ценностях, поведении и медиапривычках. На их взгляды влияют исторические и технологические события, в которых они росли. Для цифрового маркетинга это не абстрактная социология, а рабочий инструмент: каждое поколение по-своему видит мир — и по-своему потребляет контент. То, что цепляет миллениала, может раздражать зумера и пролететь мимо Альфы.

## МИЛЛЕНИАЛЫ: ОСМЫСЛЕННЫЙ КОНТЕНТ И ДОВЕРИЕ К ЛЮДЯМ

Эти люди помнят детство без интернета: 1990-е, стационарные телефоны и таксофоны за углом, дискеты. Юность у них прошла

вместе с первыми чатами и ICQ. Они выросли в череде экономических кризисов. Это поколение, которое привыкло много работать и особенно ценит стабильность и совпадение ценностей с работодателем и брендом. В медиапотреблении у миллениалов несколько устойчивых паттернов: — готовность смотреть короткие и относительно длинные видео до 10–15 минут, если там есть смысл и польза; — вера в личный бренд: они охотнее доверяют людям, чем обезличенным корпоративным аккаунтам; — запрос на осмысленный контент — им важно понимать «зачем», а не только «что»; — привычка взаимодействовать: комментировать, спорить, участвовать в обсуждениях;

— использование нескольких устройств одновременно и «многозадачное» потребление контента.

Для работы с миллениалами подойдут клиповые форматы и инфографика, которая быстро доносит суть. Это могут быть рубрики вроде «История региона за 15 секунд» или «Факт о городе за 30 секунд». Важную роль играют пользовательский контент и отзывы — именно миллениалы массово их пишут и читают. Плюс — локальный культурный код: поддержка местных брендов, истории из родного региона, живой сериальный формат от первого лица.

**Площадки в интернете:** ВКонтакте, YouTube, Rutube, Телеграм.

**Форматы:** посты, статьи, видео, истории, клипы.

## ЗУМЕРЫ: СКОРОСТЬ, МЕМЫ И НЕИДЕАЛЬНАЯ КАРТИНКА

Поколение Z выросло в мире цифровых технологий, маркетплейсов и доставки «в один клик». Для них



ФОТО: Freepik Company SL — Photogenica

осмыслить локальный мем к дате или событию, обыграть известную шутку в городской символике или событии.

**Площадки в интернете:** VK Видео, YouTube Shorts, Rutube, Телеграм, TikTok.

**Форматы:** короткие видео, кружочки в Телеграм, живые зарисовки с мероприятий.

### АЛЬФА: ГЕЙМИФИКАЦИЯ И НЕЙРОСЕТЬ

Для них нет жесткой границы между онлайн и офлайн: они с малых лет живут в гибридной реальности. Первый телефон появляется в три-четыре года, а к семи годам большинство активно использует его для учебы и развлечений. При этом концентрация внимания удерживается в среднем 8–10 секунд — это формирует запрос на максимально динамичный и персонализированный контент. Для поколения Альфа характерны:

- возможность рано начинать зарабатывать: ведение блогов, участие в коллаборациях, создание контента;
- высокая восприимчивость к геймификации и персональному опыту;
- эмоции, выражаемые через стикеры, эмодзи и визуальные коды.

Они пользуются смартфонами, но планшеты занимают куда более значимую долю, чем у старших поколений. Телевизор — большой экран для YouTube и Ru-

tube. Лучше всего для этого поколения работают: геймификация — викторины, квесты, квизы с понятной наградой, уникальный контент с участием искусственного интеллекта — необычные картинки, персональные видео, интерактивные сюжеты. При этом важно помнить, что сейчас Альфа часто потребляет контент вместе с родителями. Пока те контролируют медиапоток, выбор платформ и форматов зависит от взрослых.

**Площадки в интернете:** YouTube Kids, YouTube, Rutube, TikTok, VK Видео.

**Форматы:** клипы и игры, короткие рилсы.

### ОДИН ИНФОПОВОД ДЛЯ ТРЕХ ПОКОЛЕНИЙ

Хорошая новость для маркетологов в том, что можно сделать событие для каждого поколения — один инфоповод упаковать по-разному. Например, городское мероприятие.

**Для миллениалов** — развернутое интервью с организаторами продолжительностью 5–10 минут, с обсуждением ценностей, миссии, пользы для города, ключевые моменты в клипах. Площадки в интернете: YouTube, Rutube, Телеграм, VK Видео.

**Для зумеров** — подборка самых ярких моментов мероприятия в формате вертикальных видео продолжительностью 15–30 се-

норма — аренда жилья, каршеринг и гибкий образ жизни. Они готовы платить за бренды с понятной миссией и ценностями, а не просто за продукт. В числе их привычек: — смартфон — главный экран, ноутбук и ТВ уходят на второй план; — короткие видео, клипы, сторис — основной формат; — мемы и анимация: текст работает как дополнение к визуалу, а не наоборот; — ностальгия по 2000-м, ирония и самоирония вместо идеальной картинки; — блогеры, которые не стремятся к идеалу, а показывают реальную жизнь; — восприятие культурного кода через более динамичные и трендовые формы.

Работая с зумерами, компании должны не просто использовать тренды, а адаптировать их под свой контекст. Например, пере-

кунд. Площадки в интернете: VK Видео, TikTok, YouTube Shorts, Rutube.

**Для Альфа** — видео с участием детей и подростков или игровой формат: квест по площадке, викторина, интерактивное задание, связанное с событием. Площадки в интернете: YouTube Kids, YouTube, Rutube, TikTok, VK Видео.

Общее для трех поколений — ключевые сети, такие как ВКонтакте, YouTube и Телеграм, и необходимость видеоконтента. Как бы ни менялись платформы и форматы, человек по-прежнему тянется к человеку, используя для привлечения внимания живые лица, истории, эмоции.

### ЧТО ДЕЛАТЬ ЗАВТРА

Готовиться к работе с поколением Альфа имеет смысл, начиная с взаимодействия с миллениалами и зумерами: настроить базу, а затем добавлять игровые и персонализированные механики. В контент-план добавить темы, которые близки нескольким поколениям: новости региона, истории мест и людей, локальный юмор, традиционная кухня и места, куда можно сходить, блоги «Мой день в городе», сюжеты про родителей, детей и домашних животных. Использовать особенности соцсетей.

**ВКонтакте** — оформить сообщество для разных устройств, запустить регулярный показ клипов, уменьшить текст на картинках,

сделать ставку на фото людей, природы и животных, продумать сериальность рубрик.

**Телеграм** — прописать понятный закрепленный пост, структуру канала с хештегами, сделать рубрики с играми, чат-ботами и квидами, регулярно использовать истории.

**MAX** — уникальные темы, которые вы не публикуете в других соцсетях, чтобы людям было интересно туда заходить и подписываться. Формат контента — новостной, познавательный, там охотно читают текст.

**YouTube** — сочетать длинные форматы с короткими, тщательно подбирать хештеги, а главное — продумывать сюжет и персонажей, к которым аудитория сможет привязаться.

**Rutube** — выкладывать видео с ключевыми словами, чтобы видео обязательно показывались в поисковой выдаче по нужным запросам, добавлять хештеги.

Следующий шаг — регулярная работа с трендами и ИИ-инструментами. Повторять популярные форматы, адаптируя их под регион и событие, экспериментировать с ИИ-фото и видео, а также хотя бы раз в несколько месяцев задавать себе и нейросетям вопрос: «Как изменились медиапривички моей аудитории, какие темы сейчас для нее действительно важны?».

Компании, которые научатся говорить с миллениалами и зумерами на одном языке, будут первыми, кто безболезненно подхватит внимание поколения Альфа — будущих и самых требовательных клиентов. ♦

*Представленные в публикации сведения не являются официальной рекомендацией, юридическим советом. Редакция журнала CongressTime не несет ответственности за возможный ущерб, который может быть причинен использованием или неправильной интерпретацией информации. Ссылки автора на сторонние ресурсы, заблокированные Роскомнадзором, не означают одобрения редакцией их содержания.*

АВТОР



**АНАСТАСИЯ ПЕТРЯКОВА-ЮШКОВА**, основатель и генеральный директор SMM-агентства «Шумиха». Более семи лет занимается продвижением в социальных сетях. Получила образование в трех вузах: Сибирском федеральном университете, Сибирском государственном университете науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнёва, Томском государственном университете. Тема кандидатской диссертации — «Стратегические коммуникации в современной диджитал-рекламе». Имеет опыт работы на региональных и международных мероприятиях, в частности, XXIX Всемирной зимней универсиаде, состоявшейся в Красноярске.



# МЕТАВСЕЛЕННЫЕ БЕЗ ИЛЛЮЗИЙ

Готовы к этому компании, госструктуры, система образования и организаторы событий или нет, но поколения Z и Альфа уже находятся в метавселенной. Игровые миры стали для молодежи пространством социализации и формирования взглядов. Это создает уникальное окно возможностей: говорить с детьми и подростками на их языке, доносить сложные и важные смыслы без принуждения и формализма, формировать интерес через участие и опыт. Как использовать такие виртуальные площадки для мероприятий?

## ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Термин «метавселенная» за последние годы пережил стремительную инфляцию смыслов. Его использовали для описания виртуальной реальности, игровых миров, NFT-платформ и онлайн-магазинов. В результате у бизнеса и государственных институтов сформировалось ощущение, что это экзотика, не прикладная технология, а только хайп. Однако практика показывает: метавселенная стала средой, где возможно взаимодействие с подростками. В прикладном смысле — это виртуальное пространство для игры, общения, творчества и совместных действий. В отличие от классических цифровых каналов пользователь здесь не зритель, а активный участник. Он исследует мир, принимает реше-

ния, взаимодействует с другими и оставляет след в пространстве.

Для поколений Z и Альфа такие среды выполняют функцию гибрида социальной сети, игры и платформы для самовыражения. Именно там формируются вкусы, интересы и представления о мире, зачастую в большей степени, чем в традиционных медиа.

## ПРИ ЧЕМ ТУТ ИГРЫ

Ключевые среды для подобных проектов сегодня — игровые платформы Minecraft и Roblox. Принципиальное отличие их от созданных ранее метавселенных в том, что у них большая молодежная аудитория и привычные механики.

Minecraft работает как конструктор мира: пользователь может

РИСУНОК: архив креативного агентства «БЛИЖЕ»

строить, модифицировать пространство, воссоздавать реальные объекты и писать собственные сценарии. Это делает платформу особенно подходящей для образовательных, культурных и исторических проектов. Roblox, в свою очередь, представляет собой динамичную игровую среду с большим количеством мини-игр, событий и социальных механик. Здесь легче запускать массовые события, квесты и форматы, ориентированные на вовлечение и социализацию.

### ПОЧЕМУ ЭТО ИНТЕРЕСНО АУДИТОРИИ

Основные пользователи метавселенных — дети и подростки от шести до 18 лет, для которых интерактивный визуальный контент является базовой формой восприятия информации. Они проводят в игровых мирах от одного до трех часов в день, исследуют

пространства, участвуют в челленджах, создают собственные объекты и ценят персонализацию — от простых элементов и персонажей до виртуальных домов и государств.

Важно и то, что родители чаще воспринимают Minecraft как полезную среду, связанную с обучением и развитием. При этом Roblox вызывает у многих вопросы из-за обилия неконтролируемого контента. Этот фактор влияет на выбор платформы для реализации проектов.

### КАК ЭТО РАБОТАЕТ

Эффективные проекты в игровых мирах строятся по иной логике, чем классические коммуникационные кампании. Здесь не работает прямая трансляция сообщения. Вместо этого используется сценарий, в котором смысл вшит в действие.

Пользователь может проходить миссии, решать задачи, исследовать пространство, участвовать в событиях — и именно в процессе этих действий усваивать культурный, образовательный или социальный контент. Такой подход делает вовлечение добровольным и устойчивым: подросток не чувствует давления и не воспринимает происходящее как урок или агитацию.

Практика показывает, что игровые миры подходят для самых разных задач:

- интеграция брендов в виртуальные предметы, призы и мини-игры;
- проведение интерактивных уроков и образовательных квестов;
- организация виртуальных музеев и фестивалей культурных и исторических проектов;
- реализация социальных инициатив и благотворительности;



РИСУНОК: архив креативного агентства «БЛИЖЕ»

— проведение онлайн-трансляций в прямом эфире массовых концертов, соревнований, челленджей.

Объединяющий принцип — геймификация смыслов и вовлечение действием, а не словами.

## СДЕЛАНО В РОССИИ

К 2026 году отечественная индустрия метавселенных совершила качественный скачок. Ключевыми игроками стали экосистемы МТС Verse, «КоМета» Сбера, строящие собственные вселенные для образования и решения корпоративных задач, а также архитекторы виртуальных миров Hybrid и Volter.online. По данным исследования лаборатории креативных индустрий Московской школы управления «Сколково», отечественный метаверс-рынок ежегодно будет расти в среднем на 41,12%.

Опыт креативного агентства «БЛИЖЕ» подтверждает, что метавселенные могут быть устойчивым инструментом коммуникации, а не разовым экспериментом. Три показательных примера.

**Роблоград.** Цифровой культурно-образовательный парк, выстроенный как виртуальный город. Пользователи знакомятся с традициями и праздниками России в игровой форме. Проект ориентирован на долгосрочное присутствие и повторные визиты пользователей, а не на краткосрочный охват аудитории.

**Аллея героев.** Проект, реализованный на платформе Minecraft, посвящен подвигам героев Великой Отечественной войны. Формат интерактивной экскурсии и онлайн-мероприятий позволяет пользователям пережить, а не только узнать исторические факты.

**Русский Фест.** Цифровой культурный фестиваль в Minecraft, объединяющий игровые активности, прямые эфиры с участием блогеров и медийных персон. Проект выстроен не как развлекательное шоу, а как самостоятельное событие со смыслом.

## ВРЕМЯ ВЗРОСЛЕНИЯ

Пока что большинство метавселенных рассчитано на миллениалов и поколение Z. Но стоит помнить, что дети быстро взрослеют и нужно обратить внимание на опыт таких платформ, как GTA 5. Ее аудитория — люди 18–35 лет, социально активные и платежеспособные пользователи, привыкшие к сложным механикам, продолжительным игровым сессиям и коллективным форматам взаимодействия. Для многих GTA 5 — это постоянная среда присутствия, пространство для демонстрации статуса и репутации. Опыт такой метавселенной важен для понимания будущего рынка в целом. Он показывает, что устойчивые виртуальные миры формируются не за счет технологий или визуальных эффектов, а путем построения сложных социальных связей и ощущения значимости роли пользователя.

Сегодня метавселенная — не техническая новинка и временный тренд, а формат среды, в которой человек действует, а не наблюдает. Российская практика показывает: при грамотной работе со сценарием, аудиторией и системой безопасности игровые миры могут стать рабочим инструментом для образования, реализации культурных и социальных проектов. ♦

*Представленные в публикации сведения не являются официальной рекомендацией, юридическим советом. Редакция журнала CongressTime не несет ответственности за возможный ущерб, который может быть причинен использованием или неправильной интерпретацией информации. Ссылки автора на сторонние ресурсы, заблокированные Роскомнадзором, не означают одобрения редакцией их содержания.*

АВТОР



**ТАТЬЯНА НИКИШИНА,** исполнительный директор креативного агентства «БЛИЖЕ». Работала на «Радио Рекорд», руководила направлением по взаимодействию с блогерами фестиваля VK Fest, была управляющим директором рекламного агентства WildJam. Более десяти лет специализируется на продвижении товаров и услуг с участием лидеров мнений.

# ПРИМЕР ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ: КАК ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ СОВРЕМЕННЫХ ПОДРОСТКОВ

Организаторы мероприятий видят: в залы приходит новая аудитория — поколение Альфа. Подростки, которые выросли в мире мгновенного доступа к информации и сервисам и задают совсем другие требования к событиям, контенту и способам общения. Они спрашивают «зачем?» прежде, чем нажимают «зарегистрироваться», не терпят фальши и очень быстро голосуют ногами, если посчитают, что это мероприятие для галочки. Как через события выстраивать живой диалог с поколением Альфа и что точно не стоит делать, если вы хотите, чтобы подростки не просто пришли, но и заинтересовались вашим проектом?

## ГЕРОИ СОЗИДАНИЯ

Всероссийское движение «Вдохновители» работает с подростками и молодежью по всей стране и проводит различные события: от школьных встреч и лагерных смен до фестивалей. Наши герои — созидатели, взрослые лидеры из бизнеса, науки, культуры и ИТ вместе с подростками строят сообщества и запускают проекты, меняющие города и регионы. «Вдохновители» — это больше 170 героев-созидателей, развивающих нашу страну через свои дела и инициативы. Это предпринима-

тели, ученые, деятели культуры, общественные лидеры, которые не ограничиваются личным успехом и сознательно инвестируют время в работу с молодежью.

Наша миссия — через личные истории и особую культуру сообщества вдохновлять подростков пройти путь от искры мечты до пламени реальных свершений. География движения — 66 регионов России и страны СНГ, а фокус на тех, кто уже сегодня может стать локальными и национальными героями созидания. Они не суперге-

рой и не «икона успеха» из социальных сетей, а обычные люди, которые решили действовать, опираясь на свои ценности и мечту.

Для процветания страны нужны герои, создающие технологии, поднимающие экономику, развивающие культуру, заботящиеся о городах и строящие теплые отношения между людьми. Именно они становятся ориентиром для подростков.

В «карте» героя есть мечта, единомышленники, сообщества, наставники, опыт, открытия и испытания. Его ключевые качества — любознательность, своя суперсила, сила воли, критическое и рефлексивное мышление, социальный интеллект, эмпатия, доверие и искренность. Модель движения «Вдохновители» не обещает, что каждый станет героем, но многократно повышает шанс прожить жизнь созидательно, а не на автопилоте — именно этим мы делимся с молодежью на мероприятиях.

**ВАЖНО ЗНАТЬ**

Поколение Альфа — это аудитория, которая не боится задавать неудобные вопросы и формулировать свои границы, так как они:

- общаются прямо и по делу, без «воды» и длинных вступлений;
- всегда ищут ответ на вопрос «зачем?»: приходят, слушать, участвовать;
- умеют отстаивать свои границы и ожидают уважения к чужим;
- не готовы тратить время на формальные активности и быстро распознают неискренность.

Для организаторов это означает, что каждая встреча должна честно отвечать на три вопроса.

1. Какую пользу подросток получит «здесь и сейчас» (эмоции, опыт, связи, доступ к людям и возможностям)?
2. Как событие связано с его реальными задачами и мечтами?
3. Какую роль он играет — зрителя, участника, соавтора?

Если ответы размыты или не совпадают с реальностью, доверие аудитории теряется очень быстро. Зато там, где подростки чувствуют к себе уважение, видят понятную структуру и возможность влияния, они готовы глубоко включаться и брать на себя ответственность.

**РАВНОПРАВНОЕ УЧАСТИЕ И НАСТАВНИЧЕСТВО**

Одна из базовых опор наших программ — принцип равноправного участия взрослых и подростков. Вдохновители входят в отряд наравне с ребятами, живут в одном лагере, едят в одной столовой, участвуют в общих проектах. Это ломает привычный сценарий, где взрослый «контролер и оценщик», а подросток — «объект воспитания».

В такой среде младший начинает замечать, что старший тоже может ошибаться, сомневаться, рефлексировать, искать себя. Вместо борьбы за авторитет рождается



ФОТО: АНО «Вдохновители»

партнерство: взрослый помогает структурировать путь, делится опытом, а подросток приносит свежий взгляд, новые смыслы, чувствительность к трендам.

Именно здесь включается обратное наставничество. Любой профессионал со временем рискует застрять в рамке своей отрасли и мышления. Подростки, которые еще не сузили кардинально круг интересов, действуют как естественный расширитель: чтобы быть с ними на одной волне, взрослые вдохновители вынуждены осваивать новые культурные коды от современных мемов до цифровых форматов, развивать когнитивную гибкость и пе-

реосмысливать собственные привычки.

В долгосрочной перспективе это становится конкурентным преимуществом и в профессиональной сфере: сегодняшние подростки завтра становятся клиентами, сотрудниками, партнерами. Наставник, который учился у них считыванию новых смыслов, оказывается гораздо точнее настроен на будущую реальность.

### СОБЫТИЕ КАК ПУТЕШЕСТВИЕ

Проект «Маршрут Вдохновения» — показательный пример того, как можно выстроить взаимодействие с поколением Альфа

на мероприятии. Для подростка это не курс и не серия лекций, а цельное путешествие, в котором он меняется.

Типовые профориентационные программы чаще всего решают одну задачу по жесткому сценарию. «Маршрут Вдохновения» работает по-другому: он не дает готовых ответов, а создает экосистему, в которой подросток сам находит свою мечту, идею, которая его по-настоящему зажигает. Мы даем инструменты и поддержку, чтобы он мог сделать первый шаг к решению задач.

С первых часов программы подросток не просто слушает вводную лекцию, а входит во внутреннее исследование: кто я, что для меня важно, в чем моя суперсила. Мы не требуем единого темпа от всех — у каждого свой ритм жизни и развития. Наша задача — помочь увидеть реалистичный следующий шаг: от маленького школьного проекта до поиска наставника или планирования долгосрочной траектории.

Важно, что жизнь программы не заканчивается в последний день смены. Ребята, прошедшие «путь героя» плечом к плечу, часто не хотят расходиться и продолжают путь уже в формате «Сообществ Мечтателей», новых маршрутов, участия в Премии сообществ и других инициативах. Так разовое мероприятие превращается в точку входа в сообщество, а для поколения Альфа — это



ФОТО: АНО «Вдохновители»

один из самых сильных мотиваторов оставаться в проекте.

## КАКИЕ ФОРМАТЫ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО РАБОТАЮТ

Наш опыт показывает: чтобы подростки пришли на мероприятие, одного смысла мало — им нужен понятный вход и живая эмоциональная карта. Часто это вполне честные лид-магниты: возможность лично пообщаться с интересными людьми, получить доступ к уникальному опыту, поучаствовать в фестивале, сделать что-то руками, быть частью команды.

Параллельно важно отказаться от формата «посадили в зале, читаем лекцию». У поколения Альфа развит эмоциональный интеллект: они мгновенно считывают, когда событие делается для отчета, а не ради них. Поэтому мы всегда проектируем программу с помощью вопросов.

— Что подросток будет чувствовать на входе, в середине, на выходе?

— В какие моменты он ощутит причастность, успех, поддержку?

— В какой точке захочет сделать следующий шаг?

Хорошо работают форматы, где подростки сами оказываются в роли организаторов и авторов:

— фестивали «Подростки для подростков» в городах и федеральных центрах;

— медиаредакция, где ребята ведут официальные соцсети движения и сами решают, о чем рассказывать миру;

— проектные лаборатории, где взрослые и подростки на равных решают реальные задачи сообществ и территорий.

В таких форматах молодые люди перестают быть «целевой аудиторией» и становятся партнерами, а это именно тот уровень включенности, который ищет поколение Альфа.

## ТРИ ПРАКТИЧЕСКИХ ШАГА ДЛЯ ОРГАНИЗАТОРОВ

**Стройте программу от запроса, а не от презентации.** Начинайте не с того, «что мы хотим рассказать», а с вопросов к аудитории: что их волнует, чего они боятся, о чем мечтают. Ведущий, который сначала озвучивает запрос, а потом вместе с залом собранно идет к ответам, гораздо эффективнее любого «готового» спикера.

**Управляйте ожиданиями и языком.** Честно обозначайте, что будет на событии, но связывайте тему с понятными жизненными смыслами. Если говорите о сложной инфраструктуре — покажите, какие «мосты и дороги» человек строит в своей жизни. Сегодня дефицитна не информация, а навыки работы с ней и способы показывать свои навыки миру, помогите подросткам именно в этом.

**Будьте эмоционально чувствительны.** Следите за динамикой внимания и состоянием зала: если аудитория «провалилась», это сигнал менять формат, задавать вопросы, включать интерактив. По-

коление Альфа быстро переключает фокус, и задача организатора — не удерживать его силой, а возвращать за счет смысла, честности и уважения.

Альфа не просят нас сделать мир проще. Они хотят, чтобы с ними говорили честно и включали их в совместное действие. Мероприятия становятся одним из главных средств для такого диалога, если за ними стоят реальные ценности, живые взрослые и готовность вместе создавать будущее, а не только его обсуждать. ♦

АВТОР



**МИХАИЛ ПАЛЕЙ**, основатель и руководитель АНО «Вдохновители». Более 11 лет занимал руководящие должности в «Газпромбанке», «Росбанке» и БКС. Сейчас занимается социальными проектами. Создал более 10 клубов для менеджеров, предпринимателей, медиа и других. Автор философии импакт-предпринимательства и нового подхода к формированию сообществ. Его проект «Маршрут Вдохновения» стал победителем премии «Больше, чем призвание». Михаил Палей — член экспертного совета по устойчивому развитию при Минэкономразвития России. С 2021 года — член центрального штаба Народного фронта.



ВЫХОДИ  
ЗА РАМКИ

NM:  
GROUP

АНАТОЛИЙ КИЦУРА:

# «ВСЕГДА ЕСТЬ ЧТО ДОКАЗЫВАТЬ»

В 2025 году Национальное конгресс-бюро презентовало второй Навигатор событийной индустрии России. В блоке по организации и менеджменту мероприятий первое место уверенно заняла компания «Бизнес Диалог». Главный редактор журнала CongressTime ДАРЬЯ ОСТРОВСКАЯ поговорила с ее генеральным директором, управляющим партнером по ивентам Группы компаний «Михайлов и партнеры» и членом правления Национального конгресс-бюро АНАТОЛИЕМ КИЦУРОЙ о том, как появляются лидеры, что делать с профессиональной усталостью и где полетать на воздушном шаре над Санкт-Петербургом.

**Сколько лет вы занимаетесь мероприятиями? С чего необходимо начать, чтобы построить успешную карьеру в ивент индустрии?**

Относительно того, как я оказался в отрасли, наверное, можно выдвинуть две версии. Одна забавная, другая серьезная. Первые мероприятия я стал организовывать еще в школе. Я был председателем школьной пионерской дружины, председателем областного бюро пионерской организации Новосибирской области.

ФОТО: Даниил Овчинников, агентство Video+

В общем, всегда был массовиком-затейником. И первое осознанное мероприятие мы организовали, когда я учился в десятом классе. Это были первые в городе видеодискоотеки: у нас в трех углах актового зала школы стояли телевизоры, подключенные к одному видеоманитфону. На них транслировались видеоклипы, популярные на тот момент, и народ танцевал. Деньги за билеты мы брать не могли, поэтому заработок у нас был на мороженом. Мы днем ездили на местный молокозавод, закупали три-четыре ящика мороженого, которые потом в три цены продавали на дискотеках. По-моему, в апреле 1992 года я впервые в жизни заработал денег больше, чем родители получали на тот момент вместе. Но это было исключение: родители мне помогали все студенческие годы, когда я уехал учиться в Петербург.

И здесь как раз серьезная версия. Я поступал в Ленинградскую высшую партийную школу (Ленинградский политологический институт), учился в Северо-Западном кадровом центре, а оканчивал Северо-Западную академию государственной службы. Сейчас это филиал Президентской академии (РАНХиГС). И вот в конце студенческих лет я вместе с друзьями работал в нескольких ночных заведениях и устраивал концерты. Мы организовали один из первых фестивалей в городе «Зимний рок-н-ролл» в Ленинградском дворце молодежи, где собирали достаточно большую аудиторию — ежедневно полторы-две тысячи человек.

### **А что было дальше?**

Буквально 19 августа 1998 года, когда случился кризис в стране, я громко хлопнул дверью тогдашнего работодателя, хозяина ночных клубов, и ушел в никуда. Несколько месяцев сидел без работы, как раз только-только окончив институт. И 1 декабря 1998 года меня пригласили на мою нынешнюю работу. С тех пор я рабочее место, по большому счету, не менял, перемещаясь только по кадровой лестнице, по географии и по бизнес-единицам.

В 1998 году я пришел в редакцию журнала «РЖД-Партнер», где работал дизайнером, техническим дирек-

тором, директором по развитию и так далее. И в 2003 году, когда Министерство путей сообщения преобразовалось в Открытое акционерное общество «Российские железные дороги», в ноябре в Петербурге в гостиницах «Англетер» и «Астория» мы провели под эгидой журнала первую конференцию, почувствовав, что у рынка есть запрос на такое мероприятие. Оно, с одной стороны, позволяло частным игрокам высказать свою позицию, с другой стороны — только появившейся госкорпорации обозначить, по каким принципам и правилам она будет работать. Присутствовали первый вице-президент РЖД, замминистра путей сообщения, которое еще оставалось какое-то время, замминистра транспорта, представители зарубежных железных дорог из стран бывшего Советского Союза. Таким образом, появился первый мой опыт в организации деловых мероприятий.

### **Получается, что секрет успешной карьеры — это уметь делать все и не бояться?**

Наверное, да. Расскажу еще одну историю. Так уж сложилось, что мне удалось побывать в «Артеке» на последнем, как потом оказалось, Всесоюзном пионерском слете и в «Орленке» на последнем Всероссийском пионерском слете. Как раз там я впервые увидел работу Юношеского института парламентской культуры. Туда со всего бывшего Советского Союза на базе Ленинградской партийной школы собирали пионерских и комсомольских лидеров. Руководил этой организацией известный педагог и для меня Учитель с большой буквы — Юрий Иванович Виноградов. Все тогда уже понимали, что страна рассыпается, и национальные элиты забирают власть в республиках, а у него была идея — успеть молодежь между собой передружить. И поэтому на базе Ленинградской партийной школы три раза в год собирали комсомольских лидеров из бывших советских республик на сессии и обучали. Сейчас бы мы это назвали инсентивами. Нас учили искать и анализировать информацию, экзамены проходили в необычной форме, нам давали задание и четыре часа на то, чтобы прийти с ответом.

Кстати, по итогам экзаменов я поступил в Ленинградскую партийную школу. Нужно уточнить, что



для того, чтобы в «Орленке» присоединиться к Юношескому институту парламентской культуры, мне пришлось добавить себе год, потому что туда брали с 14 лет, а мне было 13. Но никто документов не спрашивал. Когда я вернулся в родной Барабинск со справкой о том, что сдал вступительные экзамены в институт, встал вопрос, как быть со школой, где мне предстояло учиться еще два года. Пришлось оканчивать экстерном, что было не так просто, но это отдельная история, благополучный исход которой случился благодаря усилиям моей мамы.

Возвращаясь к учебе, хотел бы заметить: Юрий Иванович позволял нам себя показывать и в творчестве, и в работе, и в организации. Например, мы участвовали в предвыборных кампаниях, в том числе в российских регионах. Кстати, первый раз я о компании «Михайлов и партнеры» услышал в 1994 году, когда мы с ними пересеклись на выборах главы Республики Коми Юрия Спиридонова. Большинство выпускников Юношеского института парламентской культуры, конечно, осталось в России. Но многие вернулись в республики и там стали знаковыми фигурами. Самый яркий пример для меня — это Армения. В какой-то момент там глава администрации президента, глава центрального банка, первый вице-премьер — все были моими однокурсниками.

**Существует мнение, что тогда, в 1990-е, было очень много возможностей для карьеры. Вы согласны с тем, что сейчас таких условий нет и найти свой яркий путь у современных молодых людей не получится?**

Не согласен. Вот я рассказал об опыте Юношеского института парламентской культуры, который был, наверное, последним таким карьерным лифтом для тех, кто родился в Советском Союзе. Все потом, конечно, зависело от твоих личных возможностей, твоего окружения, родителей и так далее. Но социальные лифты, которые бы создавало государство, на какое-то время исчезли. И впервые к ним вернулись, когда Сергей Владиленович Кириенко возглавил эту работу в администрации президента

Российской Федерации. Он начал создавать систему, которая бы наглядно показывала и детям, и, главное, их родителям, что в нашем государстве можно вырасти, обладая интеллектом, правильно относясь к знаниям и умея их применять. В 2025 году я смотрел трансляцию финала проекта «Большая перемена» из «Артека», и понимал, что со мной точно так же смотрит значимая часть активного населения России. И все видят, что дети добились поездки в «Артек» не только благодаря поддержке государства, но своими усилиями и своим трудом, а не по блату или за деньги. Это похоже на то, как работала система в конце 1980-х. Понятно, что в 90-х годах, когда меня спрашивали, а кем ты хочешь быть, я отвечал, что хочу стать банкиром. Кем же еще? *(Смеется)*.

**Достаточно очевидный и понятный выбор в то время.**

Да. И когда в 24 года банкиром я не стал, то очень сильно расстраивался. Думал, что моя карьера не сложилась. Я же рассчитывал к этому времени быть состоятельным и богатым человеком в банке, а вместо этого уже два года работаю в журнале дизайнером, ответственным секретарем... И казалось, что профессиональный старт не удался. Многие друзья мне говорили, что нужно идти и искать что-то еще. А я реально долго выжидал и постепенно пришел к росту — карьерному, зарплатному, статусному.

**Это была интуиция или все же стратегия?**

Да, наверное, стратегия. Во-первых, всегда есть что доказывать. Во-вторых, нельзя упускать возможность и необходимо прирастать новыми знаниями, навыками и связями. Такой подход до сих пор мне помогает. В-третьих, это своего рода хеджирование рисков. Я думал о том, что в другом месте что-то не будет получаться, а здесь я знаю, как реализовать и себя, и те проекты, которые поручены.

**“ Я ЗНАЮ, КАК РЕАЛИЗОВЫВАТЬ И СЕБЯ, И ТЕ ПРОЕКТЫ, КОТОРЫЕ ПОРУЧЕНЫ. ”**

**В какой момент появился «Бизнес Диалог»? Какие проекты стали первыми?**

С 1998 года журнал «РЖД-Партнер» писал и пишет до сих пор о железнодорожном транспорте и транспортной отрасли в целом, и, как я говорил выше, также проводил мероприятия. В это же время вокруг РЖД образовывался медиахолдинг, один из инвесторов — Группа компаний ЕСН — стал акционером «Бизнес Диалога». В конце 2006 года было принято решение об объединении в рамках медиахолдинга всех ивент-активностей, связанных с РЖД. Поступило предложение сделать это на базе компании «Стратегическое Партнерство 1520». Мне предложили возглавить новую структуру. Это был огромный вызов для меня. Благодаря опыту и работе в рамках ЕСН я получил много новых знаний. Например, на другом уровне познакомился с управленческим учетом и корпоративными финансами. Когда я видел, что люди, основываясь только на цифрах, могут делать правильные управленческие выводы, меня это первое время сильно удивляло.

Спустя год «Стратегическое партнерство 1520» переименовалось в «Бизнес Диалог», когда мы поняли, что линейка проектов расширилась, и называться именем одного форума стало нецелесообразно. Серьезно подошли к этому. В течение двух месяцев мы проводили мозговые штурмы, выбирая не только название компании, но и ее миссию, и основные направления развития, и стратегию.

**Сколько проектов в год проводите сейчас?**

В среднем 12–14. Мы изначально себя позиционировали как компания, которая организует проекты под ключ. В кризисный для нас 2018 год мы потеряли большую долю бизнеса, связанного с РЖД. О причинах публично говорить не могу. Тогда мы решили попробовать продавать часть наших услуг как коробочный продукт. Выделили техническую дирекцию, программную дирекцию, протокольную службу, дизайн, продвижение и несколько других.

Продавали мы все услуги, но «выстрелили», по большому счету, два направления. Во-первых, программ-

ная дирекция. Ее услуги у нас до сих пор часто покупают отдельно. И это такой шажочек, который мы делаем, работая с заказчиками, и они постепенно передают нам по своим мероприятиям все больше функционала. Такое подразделение, в принципе, есть только у Фонда Росконгресс и еще у нескольких структур на рынке. Остальные либо получают программу от заказчика, либо нанимают внешние команды под конкретную задачу. У нас же программная дирекция всегда была способна работать с нуля: от идеи до подбора спикеров и реализации программы. Они анализируют, ищут триггеры, которые интересны рынку, выбирают ключевых экспертов и готовят содержательное предложение, с которым я могу идти к потенциальному клиенту. Это уникальная компетенция на самом деле.

Второе направление — протокольная служба. Она всегда была одной из лучших в стране. Приведу пример. «Бизнес Диалог» два раза проводил съезд Российского союза ректоров. Как потом выяснилось, началось все с того, что Виктор Антонович Садовничий, ректор МГУ, пришел на одно из наших мероприятий, связанных с Министерством транспорта. Он обратил внимание на то, как построена работа с VIP-гостями. И спустя месяц мне позвонили из исполнительной дирекции Союза ректоров и попросили организовывать съезд. Сейчас на рынке появляются внешние протокольные службы, и государственные структуры создают такие подразделения. Это очень ответственное и стрессовое направление. Кстати, у нас все сотрудники службы имеют сертификаты по протокольному сопровождению.

**Сохранилась ли специализация проектов компании в транспортной сфере?**

Наверное, в 2012–2013 году мы осознали, что в транспорте сделали все. Дальше мы, фантазируя на транспортную тематику, начинаем конкурировать уже сами с собой, вынимая из одного своего мероприятия деньги в другое мероприятие. Я даже поставил табу на любые проекты в транспортной сфере. Наверное, до 2018 года нас считали кэптив-

ным предприятием РЖД. Понятно, что и с фактической, и юридической позиции это было не так. Хотя со стороны, наверное, так могло показаться, потому что мы действительно обладали и линейкой мероприятий, разработанной в интересах РЖД, и могли обеспечить участие в событиях руководителей организации. Представители компании чувствовали к нашим проектам интерес и хотели в них участвовать для того, чтобы донести до рынка свою точку зрения.

В 2013 году мы задумались над другими проектами. И к нам стали приходиться клиенты, которые нас видели в деле и хотели с нами работать. Я уже рассказал про Союз ректоров. Также к нам пришел «Уралвагонзавод» с выставкой в Нижнем Тагиле. Благодаря этому нас заметило тогдашнее руководство военно-промышленной отрасли России. И мы стали делать первые публичные Военно-промышленные конференции. Кроме того, мы начали заниматься общеэкономической тематикой, ИТ, фармой. Сейчас в планах тоже есть новые направления. Например, биохакинг. Считаю, что «Бизнес Диалогу» удалось все-таки отстроиться от понятия «кэптивный оператор РЖД» и перестать ассоциироваться исключительно с транспортной тематикой.

**В 2025 году вы запустили фестиваль воздухоплавания «Мечтать! Летать!». Это не совсем стандартный проект для компании, которая занимается деловыми событиями. Почему вы решили создать такое мероприятие? Это же В2С-история полностью.**

Да, преимущественно В2С. Собственных проектов такого плана у нас еще не было. Кстати, название «Мечтать! Летать!» появилось не сразу. И у нас даже в официальной переписке с государственными ведомствами проект долго назывался «Вверх!». Но потом выяснилось, что в 2025 году до нас под таким же названием провели фестиваль в Сибири. Тогда мы и остановились на варианте «Мечтать! Летать!». И только потом уже, когда мы стали рисовать логотип, один из коллег прочитал его еще как «мечта лета». Сейчас у нас это шрифтом выделено.

Вообще, наверное, с этим фестивалем у нас все сложилось. Мы устали делать проекты много лет, а потом отдавать их кому-то по тем или иным причинам. Иногда, к сожалению, в нашем государстве — и в ведомствах, и в компаниях — процветает практика, когда наследие предыдущего руководителя предпочитают забывать и переименовывать, даже несмотря на то, что оно значимо, интересно и актуально. Мы много проектов по этой причине теряли в разные годы и давно думали и примерялись к тому, чтобы сделать собственное мероприятие без одного конкретного заказчика. Поэтому, когда в 2023 году ко мне пришли мои питерские друзья со словами: «Толя, мы знаем, как шары могут полететь над Санкт-Петербургом», я согласился. Они же подтянули к проекту Федерацию воздухоплавательного спорта России.

На фестивале нам администрация Санкт-Петербурга оказывала помощь, но исключительно организационного плана, в том числе в части получения разрешения на полеты. Изначально мы заявили, что это мероприятие — наш коммерческий риск.

**“ ПОЛЕТ НАД ТАКИМ ГОРОДОМ, КАК ПИТЕР — СОБЫТИЕ ЖИЗНИ И, Я БЫ СКАЗАЛ, МЕЧТА!**

**Почему был выбран именно Санкт-Петербург?**

Впервые я полетел на воздушном шаре в Сочи в сентябре 2024 года. И воздухоплаватель рассказал мне, что для них пролететь над любым городом — обязательная программа в профессиональной истории. Представьте, что полет над таким городом, как Питер — событие жизни и, я бы сказал, мечта! Сегодня это единственный в мире фестиваль воздухоплавания, который проходит возле станции метро города-миллионника. Везде, и в России, и в Турции, на такие мероприятия зрителям необходимо ехать за пределы населенного пункта, нести расходы, а у нас все рядом — вышел из метро, прошел триста метров и полетел.

ФОТО: Даниил Овчинников, агентство Video+



Но просто так полететь невозможно. Необходимо получить большое количество согласований и решить организационные вопросы, что в нынешних условиях особенно сложно. Действует много ограничений, как постоянных, так и временных, например, план «ковер». Добавьте к этому изменчивую питерскую погоду. Из-за этого в 2025 году из всей полетной программы нам удалось выполнить только половину. На 2026 год мы сделали соответствующие выводы.

**Насколько проект финансово успешен? Раньше считалось, что регулярное мероприятие должно окупаться в течение трех лет. По вашей оценке, какой путь до рентабельности у проектов сегодня?**

Мы еще свой путь до рентабельности не прошли, я бы так сказал. На мой взгляд, это по-прежнему три года. В случае уникальности проекта, как в нашем случае, в принципе возможно окупить затраты и через год. Но когда мы приняли решение о запуске фестиваля и начали работать со спонсорами в середине года, нам говорили, что мы пришли поздно. В конце 2025 спонсоры сказали, что рано, так как никто не знает, как будут обстоять дела с экономикой в 2026 году. Событие у нас действительно уникальное, но необходимо учитывать, что бренды не хотят сталкиваться ни в какой форме с риском. Неважно,

почему не взлетел шар — из-за «ковра» или погоды. Это очень сильно ограничивает бренды в выборе проекта для партнерства.

С учетом этого мы скорректировали программу фестиваля. Мы разнесли спортивную и развлекательную часть. Шары полетят над Петербургом во вторник, среду и четверг, стартуя из разных локаций. В рамках соревнования команды будут без зрителей приезжать на стадион, расправляться и улетать. Чего мы добиваемся? В первую очередь того, что три дня жители и гости Санкт-Петербурга будут видеть шары в небе и задаваться вопросом: «Как бы их увидеть поближе?». Практика прошлого года показала, что мы 11,5 миллионов рублей получили с продажи билетов на фестиваль. Из них 3,5 миллиона пришлось на воскресенье. Получается, что люди в субботу утром увидели шары над Петербургом, а на следующий день пошли в парк, где проходил фестиваль, и купили билеты. Кстати, мы вернули деньги всем, кто был недоволен тем фактом, что шары не полетели из-за плохой погоды.

В 2026 году фестиваль будет открыт для посетителей в пятницу, субботу и воскресенье. Мы хотим, чтобы шары в той или иной форме присутствовали весь день на площадке мероприятия. В 2025 году они приезжа-

ли, разворачивались утром и улетали. Вечером они возвращались, опять готовились, 13 шаров улетали, а семь оставались для свечения и привязных подъемов. В 2026 году мы договорились с федерацией о том, что у нас часть шаров не полетит — будут находиться постоянно на территории парка в виде объектов для показа, фотографирования и так далее. Таким образом, все дни фестиваля на площадке будут шары.

### Когда фестиваль пройдет в 2026 году?

В те же самые даты — последние выходные августа. Сейчас мы активно формируем пул партнеров, обсуждаем интеграции брендов. Осталось несколько свободных позиций, рассчитываем их закрыть в ближайший месяц.

### Ты упомянул, что фестиваль начался с того, что вы устали. Но вообще понятие усталости характерно для компании, на твой взгляд? Может ли организация, работающая на нашем рынке, «выгореть» спустя несколько лет существования?

Выгорание, наверное, все же психологический фактор. Но компания должна постоянно меняться. В принципах управления, в принципах финансирования и так далее. Мы, к примеру, долгое время жили без кредитного ресурса. Нам это удавалось до 2020 года. К сожалению, 223-ФЗ и 44-ФЗ построены таким образом, что малый и средний бизнес авансируют крупный бизнес и государственных заказчиков. Мы поняли, что без кредитных ресурсов не обойтись. В 2026 году ситуация кардинально изменилась еще раз. Банки окончательно перестали давать кредитные деньги компаниям из нашей отрасли без личного поручительства акционеров. Поэтому сейчас мы опять перестраиваем управление проектами, рассчитывая только на ресурсы, которые есть внутри группы. Кроме того, мы стараемся заранее договариваться с заказчиками и подрядчиками о схеме финансирования. Все работают на одном рынке.

Что касается выгорания у людей, я приведу конкретный пример. В журнале «РЖД-Партнер» работал технический директор, который навел порядок в об-

ФОТО: Даниил Овчинников, агентство Video+





служивании компьютерной техники, в софте, который использовался в полиграфии и в издательской деятельности. Это был человек, который первым ввел правило, что картридж меняется после подачи заявки на внутреннем интернет-ресурсе, а не по звонку. И вот он принял решение уйти в другую сферу на более высокую и ответственную позицию. Когда он уходил, то задал вопрос, не обидно ли мне, что он покидает компанию. Мне, безусловно, было грустно потерять такого специалиста. Но дело в том, что всегда есть люди, которые двигаются вдоль оси X, а есть люди, которые растут по оси Y. Компания же в среднем движется где-то посередине, и поэтому люди, идущие вверх, уходят, перерастая возможности организации. Понятное дело, я не мог его обновить. Такое движение необходимо, чтобы как раз не было выгорания.

Могу привести еще личный пример. У меня периодически возникает не перегорание, а какая-то усталость, когда хочется уйти от рутинной работы. Неоднократно с акционерами мы обсуждали возможности дальнейшего моего трудоустройства, в том числе в другую бизнес-единицу. И мы даже начинали готовиться к моему возможному уходу... Но в нашей стране всегда возникают какие-то вызовы, которые заставляют тебя остаться в компании в связи с тем, что ты ответственный за бизнес и за людей.

**В 2021 году компания «Бизнес Диалог» вошла в состав ГК «Михайлов и партнеры». Для российского событийного рынка такие варианты развития компаний и отдельных проектов – редкая история. Как вы думаете, с чем это связано?** Наверное, ключевым здесь является отсутствие прецедентов и неумение оценивать бизнес в рамках таких сделок. Приведу пример из нашей практики. Несколько лет назад у нас захотели купить часть проектов. Не всю компанию, а именно мероприятия определенной направленности. Потенциальный покупатель пригласил меня на переговоры. Я приехал подготовленный, с расчетами и презентациями. В процессе переговоров я отметил, что мы бы хотели

оценить активы по критериям бизнеса. Сейчас точно не вспомню, но речь шла о выручке за два года или чистой прибыли за три–четыре года. В ответ нам предложили оценить стоимость брендов. Но каким образом? По бухгалтерскому балансу? В итоге мы так и не договорились.

**Почему в нашей сфере мало прецедентов M&A сделок? У нас менее развит рынок, чем за рубежом? Нет такой глобальной стратегии в целом у рынка?**

Наверное, нет стратегии. И еще есть уверенность менеджмента, которому чаще всего принадлежит бизнес, что сами со всем справятся.

**И не рассматривают такие варианты как развитие. Ведь, объединяясь с другим игроком, компания выходит на другой уровень.**

На мой взгляд, слияния и поглощения — это всегда возможности. Есть риски, но они нивелируются в момент переговорного процесса. Понятно, что система отчетности и финансового планирования станет жестче. Управляющим придется нести большую ответственность, как в моем примере с Группой компаний ЕСН. Зато открывается окно возможностей. Благодаря ресурсам второго партнера или нескольких партнеров оно гораздо больше и интереснее. Есть еще один нюанс. Наверное, с 2014 года иностранцы ничего не хотели инвестировать в партнерства в России. Самостоятельно готовы заходить, а с российскими партнерами нет.

**“Слияния и поглощения — это всегда возможности. Есть риски, но они нивелируются в момент переговорного процесса.”**

**В плане развития и роста есть ли примеры компаний на мировом событийном рынке, за которыми интересно наблюдать или которые можно назвать образцовыми?**

Я слежу за российскими компаниями, которые вышли на мировой рынок. Например, есть компания v confession agency, которая занимается партнерскими интеграциями. Сейчас они активно работают с международными брендами и делают мероприятия на Ближнем Востоке и в Европе. Еще наблюдаю за гигантами типа Reed Exhibitions, за немецкими выставочными компаниями и другими значимыми игроками на мировом событийном рынке. Понятно, что сейчас на совместные мероприятия вряд ли можно рассчитывать в полном объеме, но мы поддерживаем контакты. Когда все успокоится, сможем быстрее запустить новые проекты. И это касается не только ивентов, но и пиара, и исследований, и других услуг в рамках нашей группы.

**За последнее время структура событийного рынка изменилась. Как бы вы описали его в 2026 году? Кто является основными игроками, на ваш взгляд?**

В части деловых мероприятий необходимо отметить рост количества проектов у корпоративных клиентов. Однако сейчас в основном проводят события с использованием ресурсов собственных ивент-подразделений (так называемый ин-хаус). Дальше нанимаются подрядчики на отдельные услуги — кейтеринг, оборудование и так далее. На мой взгляд, наша отрасль развивается по спирали. Раньше был в моде термин «аутсорсинг», сейчас — «ин-хаус». Я уверен, что это закончится в ближайшее время, и мы перейдем на другой виток спирали. Но работать возможно и в текущих условиях. Хотя сейчас все чаще слышим позицию заказчиков: «Вы нас ничем не удивили».

**Обязательное наличие «вау-эффектов» и смыслов в концепции мероприятий — один из трендов, который мы наблюдаем уже второй год, проводя исследование рынка корпоративных мероприятий в России.**

Да. Еще одна тенденция — отказ от обратной связи. Я с этим активно борюсь и всегда пытаюсь получить разъяснения после подведения итогов тендера. Потому что чаще всего какая обратная связь после тендеров проходит? «Вы заняли четвертое

место, мы вправе не сообщать вам детали». Я часто, пользуясь формальными и неформальными связями, доношу до заказчиков, что нам важно услышать их точку зрения. И им для получения в следующий раз более качественного предложения важно донести до участников конкурсов, почему выбор сделан в ту или иную сторону. Это позволит командам анализировать информацию и привносить в следующий раз что-то новое и интересное. Клиентов тоже надо воспитывать. И, безусловно, прецеденты, когда мы с заказчиками работаем душа в душу, живем одинаковыми мыслями, есть, но они редки. Получить от потенциального клиента, с которым ты никогда не работал, правильное техническое задание — это вообще уникальный случай. Я недавно вспоминал, что один из последних таких примеров, когда мы из Красноярска получили ТЗ на Красноярский экономический форум. На двух страницах обстоятельно было расписано, что от нас хотят, и нам практически не требовалось дополнительного брифования.

**Искусственный интеллект не помогает в составлении технического задания?**

Из тенденций рынка понятно, что ИИ-пузырь сейчас будет сдуваться. Все научились уже составлять работающие промты, и мы тоже не исключение. Но написать так программу делового мероприятия нереально. А вот «вау-эффект» с помощью ИИ создать можно. В 2025 году на Транспортной неделе был исторический образовательный трек. С помощью ИИ мы оживили мецената и предпринимателя XIX века Петра Губонина. Он был крепостным крестьянином, но выкупился и стал одним из богатейших строителей железных дорог в России. До сих пор действуют школы и церкви, которые были им построены. Мы его оживили, и он говорил с участниками. Вот такие эксперименты.

**Какие еще тренды можно отметить?**

Есть тренд на закрытые кулуарные мероприятия. Мы сейчас активно работаем в этом направлении.

**А часто ли сегодня заказчики берут отдельные услуги? Что наиболее востребовано?**

## БЛИЦ-ИНТЕРВЬЮ

### **Ваш самый нелюбимый вопрос на интервью?**

Сколько подписаний состоялось на вашем форуме и на какую сумму?

### **Какой музей произвел на вас самое большое впечатление?**

На меня и с обывательской, и с профессиональной точки зрения большое впечатление произвел Музей станка в Туле. Это пространство около 2000 квадратных метров с огромным количеством натуральных образцов, визуальной и текстовой информацией, в котором работают всего два человека — директор и кассир. Экскурсии проводят виртуальные сотрудники музея — Маша и ее помощник, нейросеть Снегирь. Современный проект с правильной экономикой и подходом, который будет актуален многие годы.

### **Рецепт хорошего настроения на все случаи жизни?**

Ирония и юмор. Мне часто говорят о том, что я даже излишне пользуюсь этим инструментом. Но мне это помогает, я и сыновей так воспитываю. И еще всегда им говорю, что в случае возникновения сложных ситуаций в первую очередь разберись с проблемой, а потом рефлексируй и думай, почему так произошло. Такой подход — залог спокойствия и хорошего настроения.

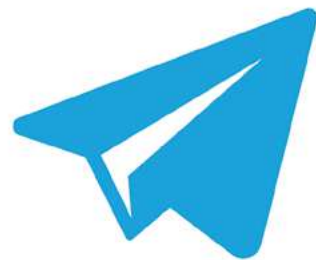
Если из неочевидного — подбор правильного временного персонала. Правда, в нашей практике сейчас много конкурсов, выигрывая которые, мы получаем большой объем услуг, в том числе разработка деловой программы мероприятия, написание текстов, подготовка выступлений и презентаций. А получается фактически, что мы выступаем кадровым агентством для внутреннего ивент-подразделения заказчика и просто подбираем временный персонал под эти задачи. Все услуги, которые имеют действительную добавленную стоимость, которые могли бы мы реализовать, они делаются ин-хаус. Например, сценарий пишется заказчиком, а нас в рамках контракта просят найти режиссера. Иногда доходит до смешного. Недавно у нас клиент попросил найти стилиста для спикеров на один час. На наш аргумент, что такие специалисты работают минимальными сменами в четыре часа и нам в любом случае придется оплачивать полностью, нам возразили, что спикер у нас один и одного часа будет достаточно. В общем, мы прекратили подобный контракт, потому что договор на оказание услуг по организации мероприятий превратился в договор поиска персонала.

**“ КЛИЕНТЫ НАЧНУТ ПОНИМАТЬ, ЧТО ВНЕШНИЕ ПОДРЯДЧИКИ ВЫГОДНЕЕ И ПО СОДЕРЖАНИЮ, И ФИНАНСОВО.**

### **Может, стоит дождаться очередного витка спирали в развитии отрасли, как вы говорите?**

Думаю, что как раз спираль начнет раскручиваться уже в конце 2026 года. В предыдущие годы был рынок работника, а не работодателя. Сейчас ситуация изменилась. Главную роль играет тот, кто дает работу. Одно из возможных последствий этого — заказчики начнут сокращать внутренние ивент-команды. Сейчас этот процесс только начинается, и, я надеюсь, что к концу года выйдет уже на тот уровень, когда клиенты начнут понимать, что внешние подрядчики выгоднее и по содержанию, и финансово. ♦

Приглашаем  
в Telegram-канал



# ВНИЦ. Аналитика

Важные цифры, интересные факты  
и последние тренды для ивент индустрии  
и делового туризма со всего света

@event\_analytics



ВЫСТАВОЧНЫЙ  
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ЦЕНТР  
(ВНИЦ R&C)



ФОТО: медиахолдинг JUNWEX

ТАТЬЯНА ГРИБАНОВА:

# «В ОТНОШЕНИЯХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ И СОТРУДНИКОВ ЕСТЬ ХИМИЯ»

**В условиях недостатка квалифицированных сотрудников в событийной сфере — каждый опытный и талантливый специалист в команде на вес золота. А если учитывать специфику отрасли — высокий уровень стресса, постоянную работу в режиме многозадачности, то сотрудников важно не только найти, но сохранить от выгорания и удержать. Как это сделать и какие сегодня тенденции на рынке труда обозревателю журнала CongressTime ИРИНЕ ПРИШЕДКО рассказала директор по персоналу медиахолдинга JUNWEX ТАТЬЯНА ГРИБАНОВА.**

**Татьяна Олеговна, как давно вы работаете в сфере управления персоналом в конгрессно-выставочном бизнесе?**

В HR я работаю с 2004 года, а в конгрессно-выставочной отрасли — с 2014. Мое первое место работы в индустрии — Группа предприятий «РЕСТЭК». До этого я работала в HR-службах производственной и строительной компаний. Но работа ин-хаус

на производстве стала казаться мне рутинной. И на несколько лет я ушла в собственный консалтинговый проект. Моя небольшая компания осуществляла подбор персонала и выполняла разработку систем мотивации и оплаты труда по результату, что было очень актуально в нулевые годы.

Задача, которую в 2014 году предложил руководитель Группы пред-

приятий «РЕСТЭК», показалась интересной: требовалось реализовать хорошо понятный мне HR-проект (разработка и внедрение системы оплаты по результату) в совершенно новой для меня отрасли. По условиям компании, работа была возможна только в штате, и я немного сомневалась, стоит ли опять возвращаться в найм. Но личность руководителя Группы предприятий «РЕСТЭК» и достойный бренд работодателя помогли мне принять верное решение. С тех пор я работаю в конгрессно-выставочной сфере и ни разу об этом не пожалела: жизнь здесь очень динамичная, а HR-задачи всегда требуют творческого подхода. В 2016 году я перешла в медиахолдинг JUNWEX, где работаю директором по персоналу уже десять лет. Среди активов организации — крупнейшие в России ювелирные выставки, отраслевые СМИ и прочие направления, связанные с выставочной деятельностью.

**А как становятся специалистами в HR?**

По первому образованию я радиохимик. Окончила в 1992 году Санкт-Петербургский государственный университет и до 1999 года работала в этом же вузе. Занималась научными разработками, вела практики студентов. Но потом в силу жизненных обстоятельств решила сменить профессию, поступила в петербургский ФИНЭК, изучила управление персоналом и экономику труда. Основная

учебная программа у нас проходила в России, а стажировка и замены — во Франции, в Университете гуманитарных и общественных наук Пьера Мендеса-Франса. И с 2004 года я работаю по специальности, так что в профессии я больше 20 лет.

### **Изучаете химию отношений работодателей и сотрудников?**

Да, получается так. Занимаюсь всем спектром HR-задач и, хотя мне наиболее интересен раздел экономики труда, остальные направления тоже считаю важными. Мой основной опыт — это работа в малом и среднем бизнесе, где сильная команда и здоровые взаимоотношения имеют не менее важное значение для успеха, чем правильно выстроенная экономика — планы, бюджеты и прочее.

В отношениях работодателей и сотрудников определенно есть химия. Но это наука, а не магия. В отношениях, как и в химии, всегда можно получить ожидаемый и стабильный результат, если вы потрудились и задали верные параметры процесса или условий работы.

### **А что входит в обязанности HR-специалиста? Какова, по-вашему, его основная миссия?**

В любой компании есть разные виды ресурсов: финансовые, информационные, материальные и трудовые. Управление трудовыми ресурсами и есть задача HR-блока в компании. Неважно, выделен ли для этого отдельный

специалист или обязанности распределены между руководителями, суть остается одна: обеспечить компанию кадровым потенциалом, способным выполнить поставленные задачи, и создать организационные условия для выполнения этих задач.

Другими словами, в обязанности входит: планирование численности и квалификаций с учетом задач компании, планирование стоимости рабочей силы с учетом экономической целесообразности, формализация задач и функций по подразделениям и должностям, непосредственно подбор сотрудников на основе перечисленного. Еще одной обязательной задачей является формирование внутри организации условий для максимально эффективной работы каждого сотрудника: создание систем материальной и нематериальной мотивации, программ развития и обучения, формирование корпоративной культуры. И все эти элементы HR-системы должны быть не только связаны с целями компании, но и учитывать особенности и структуру персонала. Например, выбор факторов мотивации.

“  
ЧЕМ ВЫШЕ УРОВЕНЬ  
СПЕЦИАЛИСТА, ТЕМ  
МЕНЬШЕ ОН ГОТОВ  
К ТОТАЛЬНОМУ  
КОНТРОЛЮ.”

Для рабочего персонала наиболее важными факторами могут быть безопасные условия труда, прозрачная оплата, стабильный график. А для творческих работников с высоким уровнем субъектности, как в нашей отрасли, очень важными могут быть творческая или социальная значимость проекта, общее понимание целей и задач компании, достаточный уровень свободы в рамках своей зоны ответственности, уважение к профессионализму.

### **Давайте подробнее поговорим об особенностях событийного рынка. В чем нюансы?**

Мне есть с чем сравнивать, и я вижу четкие отличия. Первое и главное — высокий уровень субъектности работников. У нас каждый сотрудник, даже молодой и неопытный, уже осознает себя творческой личностью. Никто не хочет быть управляемым персоналом в общем смысле этого слова. Все хотят внимания и уважения к личности, к профессионализму, ожидают большей самостоятельности. Чем выше уровень специалиста, тем меньше он готов к тотальному контролю.

Второе — высокий уровень коммуникации. Большинство специалистов событийной индустрии договороспособны, проактивны, способны принимать решения в условиях неопределенности и умеют работать с дедлайнами. В жизни человек может быть немного несобранным, но работая в проекте, делает все точно и в срок.

Третья особенность связана с тем, что в основном событийная индустрия — это малый бизнес и проектная деятельность. Чрезмерно высокий уровень формализации здесь замедляет работу и раздражает работников. Но в то же время полная бессистемность губительна. Обязательно должны быть цель, план, бюджет, штатное расписание и паспорт проекта. Без этого качество будет низким, а бизнес — убыточным. И всегда нужно держать баланс между строгой дисциплиной и творческим беспорядком.

### Событийную индустрию часто называют одной из самых стрессовых.

Да, как у врачей, пожарных или полицейских, уровень стресса вы-

сокий. И у нас тоже происходит естественный отбор — остаются те, кто может работать в режиме многозадачности, способен быстро принимать решения, справляться с экстренными ситуациями и прочее. Это не значит, что все наши работники сразу на входе обладают очень высокой стрессоустойчивостью. Сначала они просто могут эффективно работать в таком режиме. А постепенно стрессоустойчивость тренируется. В первый раз ты очень переживаешь из-за плохой работы подрядчиков. Потом ругаешься с ними, но быстро успокаиваешься и переключаешься на остальные задачи. А в следующий раз — просто находишь других контрагентов и еще пару запасных на случай форс-мажора. Высокий уровень

осознанности — это тоже наша черта.

### Как HR-специалисту работать с такими особенностями?

Важно быть честным и открытым, относиться к людям с уважением. И это не «моральный выбор», а вполне целесообразный инструмент HR-менеджмента в нашей сфере. Ведь люди, с которыми мы работаем, умны и профессиональны, так же хорошо понимают смысл, задачи и экономику проекта, как и руководители, как и HR. У наших сотрудников отличные коммуникативные навыки, им для мотивации не требуются легенды о сверхцели. Они уже выбрали эту работу и эти проекты потому, что видят в них смысл. С ними всегда можно договориться, найти точки

ФОТО: Евразийский Ивент Форум (EFEA)



согласования личных и корпоративных целей. Поэтому ключевой инструмент — прозрачность и уважение. Нужно выстраивать партнерские отношения, в которых люди понимают, почему ты принимаешь те или иные решения, понимают, на что они могут рассчитывать, и уверены, что их мнение будет услышано и учтено.

Принимая во внимание высокий уровень стресса в профессиях отрасли, важно стараться формировать поддерживающую среду в компании, чтобы ваши профессионалы были уверены, что не останутся один на один с проблемой, что компания или руководитель помогут в сложных

обстоятельствах. Такой подход снижает общий уровень стресса и профессионального выгорания. В интеллектуальном бизнесе именно люди — главное средство производства. Ушел человек — и ваш проект станет другим, а вы потратите много времени и сил для возобновления стабильной работы. Поэтому для событийной индустрии человекоцентричность — это не модное слово, а разумный инструмент управления.

**На XV Евразийском Ивент Форуме (EFEA) вы модерировали панельную дискуссию «Кадровая политика в креативном бизнесе», и многие спикеры говорили об этом.**

Коллеги из событийной и креативной индустрий рассказывали об успешных кейсах использования человекоцентричных моделей управления. Это не о персональном внимании к каждому работнику, а о возможностях повышения вовлеченности через фокус на интересах разных групп сотрудников.

Например, для менеджеров дополнительным фактором мотивации стали большая свобода и ответственность, для сервисного персонала — комфортные условия на площадке, для всех категорий было важно понимание задачи, уважение к профессионализму, учет мнений и предложений.



ФОТО: Евразийский Ивент Форум (EFEA)

На сессии говорили также о состоянии рынка труда: о том, что он постепенно охлаждается. Рост зарплата замедляется, а количество соискателей растет. Рынок приходит в более спокойное состояние.

**На EFEA много говорили о новом поколении. Действительно необходимо находить подход к сотрудникам в зависимости от их возраста или важнее учитывать их индивидуальность?**

Один из спикеров рассказывал об успешном применении теории поколений в своей компании. Но мне кажется, что положительный эффект был получен не столько от приверженности теории, сколько от того, что руководитель вообще начал учитывать интересы своих сотрудников. Он изучил потребности, подобрал способы мотивации и постановки задач под разные группы. По сути, он построил элемент человекоцентричной среды. Эффект был бы таким же, если бы он просто обратил внимание на интересы людей.

Безусловно, есть некоторые очень общие возрастные особенности, которые влияют на восприятие задач, мотивацию, отношение к технологиям. Например, и теперь и раньше люди 30–50 лет больше ориентированы на карьеру, а после 50 — приоритеты несколько менялись. И вчера и сегодня молодые люди легче воспринимают новые технологии. Но «нельзя всех грести под одну гребенку», люди все разные. Воз-

можно, что зумеры через десять лет станут такими же, как поколение X. Жизненные события поменяют их взгляды и способы коммуникации, появятся еще более новые технологии, которым тоже нужно будет учиться.

Кстати сказать, в нашей сфере разница между поколениями чувствуется меньше, чем в других отраслях. В событийной индустрии выживают те, у кого хорошая коммуникация и кто легко адаптируется к изменениям. Если специалист старшего поколения не освоил новые технологии, он уйдет из отрасли. А молодой человек, не умеющий вовремя приходить и нормально общаться, тоже не задержится. На этом у нас все и держится, независимо от возраста.

“  
В СОБЫТИЙНОЙ  
ИНДУСТРИИ ВЫЖИВАЮТ  
ТЕ, У КОГО ХОРОШАЯ  
КОММУНИКАЦИЯ  
И КТО ЛЕГКО  
АДАПТИРУЕТСЯ  
К ИЗМЕНЕНИЯМ.”

**А соискатели и их требования изменились в последнее время?** Профессионалы всегда адекватно оценивают свои возможности, рассматривают предложение работодателя с учетом всех аспектов: вознаграждение, уровень

проекта, стабильность компании, возможности роста, баланс между жизнью и работой и прочее.

Положительным отличием нового поколения можно считать большую уверенность в себе, что для нашей профессии важно. Потенциальный менеджер проекта должен уметь спокойно и уважительно, но вполне уверенно отстаивать интересы компании.

Еще можно отметить, что сейчас молодые соискатели без опыта стали требовательнее к работодателю, ожидают более высокого вознаграждения, чем раньше. При этом они пока не научились ответственности и системной работе. Но так было 10 и 20 лет назад. С опытом придет и этот навык.

**Как должен меняться HR-специалист, когда зумеры и альфы, так или иначе, влияют на корпоративную среду и отношение работодателей?**

Специалист по персоналу, как и все работники индустрии, должен быть гибким и адаптивным, говорить на языке клиента, твердо держать цель, видеть причинно-следственные связи.

Главное, что изменилось за последние десять лет, так это технологии коммуникации. Звонки стали бесполезны, все общение — в мессенджерах. Нужно уметь писать сообщения в разном стиле: для студентов — так, а для бухгалтеров — иначе. В противном

случае соискатель просто не откликнется. В описании вакансий сейчас наметился тренд: технико-кратичный, четкий текст снова дает больше откликов, чем веселенькие описания вакансий, созданные с помощью искусственного интеллекта. Нужно следовать за своим клиентом.

### **А как вы ищете сотрудников? Как понимаете, что этот — тот самый?**

Секрет прост: мы четко описываем позицию и требования к ней. Это не лайфхак, а технология. Когда понимаешь, кто именно нужен, то знаешь, где искать и как оценивать специалистов.

Для позиций менеджеров или руководителей мы смотрим на перечень выполненных проектов, роли в проектах, компании, в которых был предыдущий опыт. Отрасль маленькая, многие друг друга знают, поэтому рекомендации и отзывы — на первом месте. Для творческих специалистов, журналистов, дизайнеров достаточно посмотреть их работы или предложить квалификационный тест, если нет портфолио.

С молодыми специалистами сложнее. Мы предпочитаем брать на работу молодых людей, которые имеют уже какой-то опыт трудовой деятельности, познакомились с понятиями «трудовая дисциплина», «срок сдачи проекта». Но бывают исключения. Если молодой человек получил профильное образование, целенаправленно

участвовал в профильных стажировках и практиках, работал на временных начальных позициях в проектах, то его уже можно рассматривать на некоторые вакансии.

При выборе молодых соискателей мы обращаем внимание на наличие самостоятельных жизненных поступков, способности и готовности нести ответственность за свою жизнь. Это может быть, например, переезд из родного города с целью учебы или трудоустройства, работа во время обучения в вузе и прочее.

Также мы всегда с удовольствием рассматриваем кандидатов из числа детей наших сотрудников. Те, кто заинтересован в профессии, проходят практику на нашем предприятии, часто работают на временных позициях в проектах. Для нас очень важно, что наши сотрудники готовы рекомендовать своих детей для работы в проектах, это знак доверия к компании.

“  
КОГДА ПОНИМАЕШЬ,  
ЧТО НУЖНО  
ДЛЯ РАБОТЫ,  
ТО ЗНАЕШЬ,  
ГДЕ ИСКАТЬ  
И КАК ОЦЕНИВАТЬ  
СПЕЦИАЛИСТОВ.”

### **Как вы считаете, кому точно не стоит идти в сферу HR?**

В систему работы с кадрами приходят из экономики, психологии или менеджмента. И те и другие могут быть эффективны, если изучат общий курс управления персоналом. Что касается черт характера, то для тех, кто работает с людьми, нужны развитые коммуникативные навыки, эмпатия, искреннее уважение к человеку и отсутствие предвзятости. Но в целом это массовая профессия, не требующая сверхспособностей.

### **Можете сказать, что HR — работа вашей мечты?**

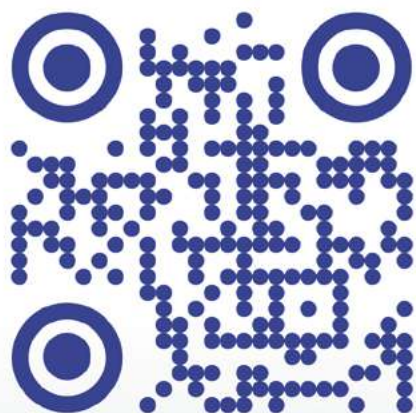
Да, мне нравятся и моя профессия, и отрасль, и масштаб бизнеса, который оставляет возможность непосредственного взаимодействия с живыми людьми и одновременно позволяет работать над системными вещами, улучшая правила.

С 2005 года я преподаю в Санкт-Петербургском государственном экономическом университете и в Санкт-Петербургском политехническом университете Петра Великого на программах профессиональной переподготовки по направлению «Управление персоналом». Это обучение для тех, кто решил сменить профессию и уйти в HR. Стараюсь не только научить новым знаниям, но и показать, что работа с кадрами — это не только про карьеру и деньги, а еще и про смыслы, радость и интересную работу. ♦

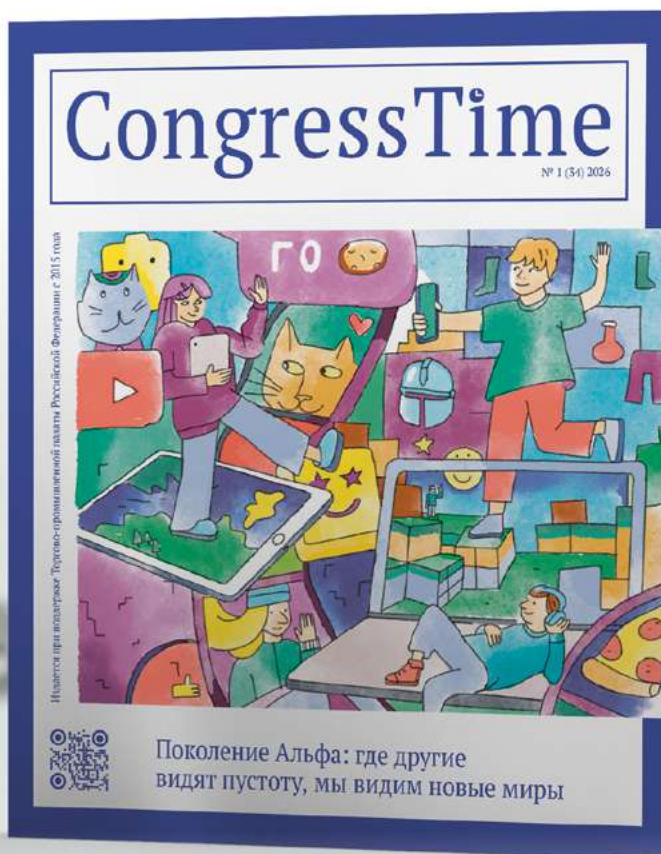
Издается при поддержке Торгово-промышленной палаты Российской Федерации

[www.congresstime.ru](http://www.congresstime.ru)

# CongressTime



Подписаться  
сейчас!



Реклама

Оформите бесплатную  
подписку на сайте  
[www.congresstime.ru](http://www.congresstime.ru)



ВЫСТАВОЧНЫЙ  
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ЦЕНТР  
(ВНИЦ R&C)

# ПОГРАНИЧНАЯ СИТУАЦИЯ: КАК ТРАНСФОРМИРУЕТСЯ СОБЫТИЙНЫЙ РЫНОК РОССИИ И ЕВРОСОЮЗА

**Что происходит с российским рынком маркетинговых услуг после ухода международных компаний? Как изменилась событийная индустрия в России и странах Европы? Можно ли сегодня выйти на европейский рынок, и какие требования к организаторам мероприятий в Евросоюзе?**

## СМЕНА ОРИЕНТИРОВ

Агентство Galactic Group более двадцати лет специализируется на маркетинге и коммуникациях и работает на рынках России, стран Европы и Центральной Азии. За это время мы прошли через несколько волн кризисов, трансформаций, перезагрузок и на собственном опыте поняли, как бизнесу выстраивать устойчивые модели для работы в условиях новой реальности по обе стороны границ.

Если несколько лет назад участники российского событийного рынка ориентировались на мировые стандарты, то сегодня ситуация иная: внешние «маяки» исчезли, и индустрия вынуждена выстраивать свою траекторию развития. После ухода международных компаний портфель заказов сократился, агентствам пришлось перераспределять роли и ответственность. Одни крупные игроки полностью свернули свою деятельность в России, другие перезапустили бизнес под локальным брендом и создали партнерские структуры. А часть передала функции местным подрядчикам.

В результате на рынке были перераспределены потоки бюджетов. Расходы на классические рекламные кампании сократились, зато выросли инвестиции в цифровизацию, перформанс-маркетинг, системы управления взаимоотношениями с клиентами и таргетированное видео. Мероприятия, которые

многие ожидали увидеть в списке «пострадавших», в 2025 году сохранили позиции, они стали каналом доверия и подтверждения намерений брендов. Когда внешняя среда становится нестабильной, живое присутствие компании приобретает особую ценность.

Сильно изменились и брифы. Если раньше в формулировках задач преобладало «сделать громко», «сделать заметно», «больше креатива», то сегодня все чаще звучит: «покажите экономику», «объясните, как это повлияет на бизнес-показатели». Сегодня клиенты стали внимательнее смотреть на то, что реально стоит за словом «результат». Если раньше мы могли продать идею на уровне эмоции, то сейчас заказчик хочет знать: как это работает, какие показатели можно измерить, что остается после реализации проекта. Рынок повзрослел — стало меньше декоративного маркетинга и больше смыслов. По сути, российский рынок прошел принудительную перезагрузку, которая сделала его более осознанным и требовательным к качеству сервиса и экспертизы.

## МАРКЕТИНГ НАЧИНАЕТСЯ С ПРОВЕРКИ ПРОЦЕССОВ

Если в России рынок стал гибче и быстрее, то в странах Европы он движется к еще большему структурированию. В Евросоюзе любая маркетинговая активность начинается не с креатива, а с проверки



ФОТО: агентство Galactic Group

процессов и юридической чистоты, и заказчик смотрит на агентство под «микроскопом». Во-первых, на соответствие внутренним регламентам клиента, отсутствие юридических и репутационных рисков, прозрачность структуры собственности и договорных отношений. Во-вторых, на работу с данными в рамках общего регламента по защите персональной информации Евросоюза. Это означает, что любые регистрации, рассылки, сканирования бейджа на мероприятии должны быть юридически корректны и задокументированы. В-третьих, на принципы устойчивого развития. Для многих компаний это уже не только корпоративная и социальная ответственность и раздел на сайте, а реальные критерии выбора подрядчиков: как вы обращаетесь с отходами после мероприятия, есть ли у вас политика инклюзивности, какие требования к безопасности вы предъявляе-

те. В-четвертых, на прогнозируемость: ожидаемый уровень ключевого показателя эффективности, понятные методики измерения, готовность к аудитам и тендерам.

Все это сказывается и на медиа. В Евросоюзе редко доверяют разовым всплескам. Важнее системность, возможность отследить ценность клиента, эффект от коммуникаций на длинной дистанции, а также общее влияние рекламной кампании на показатели по итогам исследования.

Креатив в этой системе тоже есть, но в другом качестве. Это уже не способ «сломать правила», а инструмент, встроенный в жесткую рамку требований. Рискованные, неоднозначные решения встречаются реже, потому что влекут за собой потенциаль-



ные юридические и репутационные последствия. Европейский клиент в первую очередь спрашивает не «что вы придумали?», а «как вы это планируете реализовать и что контролируете в процессе?». Проект сам по себе — это только первая половина разговора. Более важны процессы: как вы выбираете площадки, работаете с подрядчиками, проверяете безопасность, считаете эффективность. В России сильная идея иногда может затмить неидеальный процесс. В Европе же почти никогда. Там сначала проверяют фундамент, а уже потом смотрят на фасад.

В результате европейский рынок в принципе, на мой взгляд, более жесткий, но и одновременно предсказуемый. Он медленно разжигается, но если партнерство сложилось, то долго горит и греет.

## “ В РОССИИ СИЛЬНАЯ ИДЕЯ ИНОГДА МОЖЕТ ЗАТМИТЬ НЕИДЕАЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС.

### ЗАЧЕМ НАМ ЕВРОПА

На вопрос: «Реально ли выйти на рынок ЕС в текущей ситуации?» корректнее отвечать не «да» или «нет», а «Да, если вы готовы принять чужие правила». Еще несколько лет назад многие предприниматели воспринимали европейское направление как расширение географии присутствия. Сейчас становится ясно: это вопрос операционной модели.

Надо понять, чем именно ваше агентство может быть полезно на рынке Евросоюза. Не в широком смысле — «мы делаем все», а в узком: какой тип задач вы умеете решать лучше других и как это докажете. Европейские заказчики предпочитают работать с теми, у кого есть четкая экспертиза, а результаты показаны на понятных примерах.

Локализация бизнеса — это не только перевод презентации и менеджер со знанием языка, а настройка всей юридической и операционной части в соответствии стандартам: типа компании, страхования ответственности, договорных моделей, требований к подрядчикам и площадкам.

Практика показывает, что чаще всего сработает не прямое участие в крупных тендерах, а постепенная интеграция в небольшие пилотные проекты, активности, кобрендинг. То есть участие агентства в проекте, когда оно работает вместе с локальным партнером либо «за кулисами», а финальный продукт выходит на рынок под брендом другой компании. Для европейского рынка это обычная практика: клиент получает гарантированный уровень сервиса, а локальный партнер усиливает свою экспертизу за счет внешней команды.

Наш опыт показал, что самый безопасный вход на рынок ЕС — не под гром экспансии, а аккуратно —



ФОТО: агентство Galactic Group

в партнерстве. В Европе ваш главный конкурент — не другое агентство, а собственные ожидания. Важно научиться жить в длинных циклах принятия решений, документировать то, что раньше решалось перепиской и по звонку, и перестать воспринимать формальные процедуры как тормоз. Как только это произойдет, вы станете равноправным подрядчиком в проекте.

Ошибки на этом пути всегда одни и те же: попытка перенести российскую динамику развития без изменений, недооценка юридической части и вера в то, что «правила можно обойти». В Европе это не опция для крупных корпораций, а фильтр, через который происходит жесткий отсев.

### ДВЕ МОДЕЛИ, ДОПОЛНЯЮЩИЕ ДРУГ ДРУГА

В событийной индустрии различия между Россией и Европой особенно наглядны. В странах Евросоюза мероприятие — это часть большой стратегии компании. Туда встроены устойчивое развитие, безопасность и инклюзивность. Мероприятие оценивается

не только по тому, как оно прошло, но и сколько ресурсов было использовано, как переработаны отходы после, учтены ли потребности разных групп гостей, какие меры по безопасности приняты для подрядчиков и участников. Высокие стандарты охраны труда, здоровья и экологии для многих корпораций являются формальным требованием, без выполнения которого событие просто не состоится. Договор с площадкой — отдельная юридическая история: правила использования пространства, ответственность сторон, ограничения по шуму, свету, логистике, штрафы. Анализ после мероприятия также имеет огромное значение, включается в обязательный пакет услуг агентства: кто пришел, как взаимодействовал, какие эффекты зафиксированы в продажах, вовлеченность потребителя.

В России событие подчиняется другой логике. Здесь ценятся скорость принятия решений, гибкость, возможность развернуть проект в сжатые сроки и готовность команд работать в условиях неоднозначности. Российские продюсеры умеют вытаскивать сложные проекты при ограниченных ресурсах, в сжатые сроки



ФОТО: агентство Galactic Group

и при инфраструктурных ограничениях. Увлекательная история, эмоциональная сила сценариев, способность зажечь зал — вот зачастую те элементы, в которых отечественная школа событий очень сильна.

При этом у обоих рынков есть важная зона пересечения: человеческий опыт. И российские, и европейские проекты становятся успешными там, где мероприятие перестает быть одноразовым событием и превращается в точку создания сообщества вокруг бренда, продолжаясь в контенте, внутренних коммуникациях и долгосрочных отношениях с аудиторией.

На европейских форумах мы часто и много обсуждаем, где наши рынки расходятся, а где неожиданно сходятся. Россия — это энергия, скорость, умение работать в экстренном режиме. Европа — это структурность, методичность, уважение к процедурам. Если смотреть на них как на конкурентов, можно бесконечно спорить, чей путь правильнее. Но если воспринимать их как две части одной системы, видно, что именно комбинация этих подходов дает лучший результат. События остаются универсальным языком. Разница только в акцентах.

“**МЫ МНОГО ЛЕТ ГОВОРИМ ПРО МЕЖДУНАРОДНОЕ РАЗВИТИЕ, НО, ПО СУТИ, РЕЧЬ ВСЕГДА ИДЕТ О ЛЮДЯХ И ОТНОШЕНИЯХ.**”

### ЧТО ДЕЛАТЬ?

Следующие годы потребуют от бизнеса меньшего количества спонтанных решений и больше проверенных гипотез. Важно четко понимать, что именно работает и почему. Для агентств и брендов это означает переход к более осознанной стратегической работе: стандартизация процессов, формализация договорных практик, внутренний комплаенс, развитие аналитики и умение сочетать перформанс-маркетинг с событийным опытом. Мероприятие, встроенное в воронку и поддержанное последую-

щей коммуникацией, начинает работать не как отдельно взятое, а как бизнес-инструмент, усиливающий конверсию и увеличивающий пожизненную ценность клиента.

Ключевой задачей нашего бизнеса в Евросоюзе становится не только туда выйти, а выстроить там устойчивые мосты между рынками: понять, какие российские компетенции там могут быть востребованы, какие практики стран ЕС стоит использовать в России и как сделать так, чтобы команда умела работать в двух разных культурах одновременно.

Мы много лет говорим про международное развитие, но, по сути, речь всегда идет о людях и отношениях. Если воспринимать клиента лишь как источник дохода, связи очень быстро теряют опору. Если видеть в нем партнера и быть готовыми разделить с ним ответственность и риски, рынок — любой, российский или европейский, — ответит взаимностью. Клиентоцентричность перестала быть модным словом. Это рабочий инструмент и одновременно универсальный язык, на котором в ближайшие годы придется говорить всем, кто хочет расти, а не просто выживать. ♦

АВТОР



**ОЛЬГА ЩУКИНА**, генеральный директор и основатель коммуникационного агентства Galactic Group. С 2003 года превращает идеи в проекты, которые меняют восприятие брендов. За ее плечами более 1200 мероприятий ведущих российских и международных компаний. Она руководит несколькими подразделениями, объединяя команды специалистов ивент индустрии в России, странах Европы и Центральной Азии. Ольга Щукина сторонник идеи управляемого хаоса: она соединяет стратегию и креатив, бизнес-задачи и живые впечатления, помогая компаниям говорить с аудиторией на языке эмоций и вовлеченности.



# БУДУЩЕЕ ДЕЛОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ: ДОВЕРИЕ, ДИАЛОГ И ЦЕННОСТЬ

На площадке XV Евразийского Ивент Форума (EFEA) состоялось заседание Клуба программных директоров. В 2025 году оно прошло в третий раз. Эксперты отрасли подвели итоги, говорили о трендах, форматах и ключевых вызовах и спрогнозировали будущее событийной индустрии. Модератором заседания традиционно выступила руководитель Управления конференций ТАСС ЛАРИСА БЕЛОУСОВА.

## ОТ ФОРМАЛЬНОСТИ — К ДОВЕРИЮ

В начале дискуссии участники отметили: аудитория мероприятий устала от официоза и заранее выверенных речей. На смену им приходит запрос на честность, аргументированность и диалог. «Для меня ключевые слова сегодня — доверие, конструктив и ценность. Это то, чем я руководствуюсь, ког-

да работаю с программой», — открыла дискуссию модератор заседания, руководитель Управления конференций ТАСС Лариса Белоусова. — Подготовка к мероприятию требует большой ответственности: проверка фактов, четкая аргументация и уважение к слушателю становятся обязательными условиями качественного делового события».

## ТОЧНОСТЬ И КОНЦЕНТРАЦИЯ СМЫСЛА

Рост масштабов форумов и насыщенность программ усилили требования к контенту, считают эксперты. Спикеры все чаще должны укладываться в короткий формат выступления, сохраняя при этом глубину.

«Людам нужна точность и конкретика. Не абстрактные рассуждения, а понятные выводы. Плюс просто — умение говорить просто о сложном. И, конечно, концентрация смысла, потому что времени у всех становится меньше», — подчеркнул руководитель программной дирекции Фонда Росконгресс Армен Хачатрян. Такие требования напрямую влияют на подходы к формированию программ и отбор экспертов.

«Это уважение к тем ресурсам, которых у всех нас очень мало, — поддержала эксперта руководитель проектов Центра компетенций образовательной деятельности Минстроя России, руководитель форума «Молодой специалист — строитель будущего» Марина Самойлова. — Все мы живем в ситуации дефицита времени, поэтому очень ценно, когда человек говорит важные вещи четко, не расходуя свои и чужие ресурсы».

Один из ключевых трендов последних лет — понимание, что ценность форума определяется не только тем, что происходит на сцене. «Вызов 2026 года — не столько работа в моменте, сколько то, что будет после мероприятия. До 60% усилий сегодня нужно закладывать именно на постэтап, — отметила генеральный директор Центра развития молодежных медиа «ШУМ» Татьяна Мандрыкина. — Речь идет о продолжении диалога, развитии сообществ, внедрении решений и реальном эффекте для регионов и отраслей».

Формат открытого диалога все чаще рассматривается не как эксперимент, а новая норма. «Открытый диалог — это пространство, где каждый получает право быть услышанным. Это хорошее определение такому формату дал заместитель руководителя администрации президента Максим Орешкин, — пояснила руководитель деловой программы Нацио-

нального центра «Россия» Екатерина Зефирова. — Именно в открытом диалоге мы видим смысл своей работы». По ее словам, такой подход формирует доверие и привлекает участников из разных стран и профессиональных сред.

## СМЫСЛЫ И ЛИЧНОЕ ОБЩЕНИЕ

Несмотря на развитие цифровых форматов, потребность в живом общении остается фундаментальной. «У нашего друга, руководителя школы коммуникаций НИУ ВШЭ Сергея Зверева в кабинете висит плакат, на котором лишь одно слово «Зачем?», — поделился Армен Хачатрян. — И это очень правильно. Абсолютно любое человеческое действие должно начинаться с ответа на вопрос «Зачем я это делаю?». Ты форум проводишь зачем? Люди на форум приходят зачем? Вот когда ты на эти вопросы отвечаешь, тогда у тебя все получится».

Онлайн-трансляции окончательно закрепились как стандарт деловых мероприятий, но параллельно растет интерес к закрытым форматам. «Если у большого мероприятия нет онлайн-трансляции — его как будто не существует. Но при этом растет спрос на камерные встречи 20–30 человек, без трансляций и записи, — подчеркнул управляющий партнер ГК «Михайлов и партнеры», генеральный директор компании «Бизнес Диалог» Анатолий Кицура. — Такие форматы позволяют обсуждать чувствительные темы и получать эксклюзивную экспертизу».

## ЧЕЛОВЕК В ЦЕНТРЕ ПОВЕСТКИ

Нейросеть становится частью повседневности программных директоров — от аналитики до подготовки программ. «Искусственный интеллект помогает в работе с аудиторией и в экспертной оценке. Но этому нужно учиться, понимая, где ИИ — возможность, а где — риск», — отметил Анатолий Кицура. При этом участники заседания сошлись во мнении: технологии не заменят живого общения и человеческого опыта.

Социальная тематика и человекоцентричность выходят за рамки специализированных форумов и ста-

новятся сквозной темой деловых программ. «Речь не только о демографии, качестве жизни, ценностях и диалоге между работодателем и сотрудником. Эти темы сегодня звучат практически везде», — подчеркнула социальный предприниматель, директор форума «СОЦИО» Татьяна Флеганова.

Эксперт по работе со спикерами, программный директор форумов Эльвира Пудикова заметила, что возрождается интерес к тимбилдингам. Но если раньше было больше запросов на «горизонтальные» мероприятия по командообразованию, то сейчас актуальнее «вертикальные» — для выстраивания взаимоотношений начальника и подчиненного.

## МОЛОДЕЖЬ В ФОКУСЕ ВНИМАНИЯ

Особое внимание на сессии эксперты уделили роли молодежи, актуальным форматам взаимодействия и значению диалога между поколениями. Сегодня важно учитывать язык и форму подачи информации, адаптируя ее для восприятия новым поколением. Очень востребованы блог-туры, квизы, интерактивные мероприятия. Молодые люди хотят быть не только слушателями, но и активными участниками, соавторами событий. Они требуют уважения к себе, диалога на равных, без заискиваний и упрощений. Хотят быть услышанными и видеть, что их участие имеет значение. Форумы способствуют развитию у молодежи профессиональных навыков и формированию новых лидеров.

## БУДУЩЕЕ ДЕЛОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

В регионах России активно формируются собственные центры деловой активности, появляются новые дискуссионные площадки. «Будущее конгрессно-выставочной отрасли — внутри страны. Запрос на такие пространства колоссальный», — отметила Екатерина Зефирова. Развитие региональных форумов и филиалов федеральных проектов становится важным фактором устойчивого роста отрасли. Спикеры отметили важность поддержки таких инициатив и создания инфраструктуры для проведения мероприятий.

В конце заседания эксперт по созданию и развитию деловых сообществ, молодежной экосистемы Максим Никитинский предложил сформировать сообщество программных директоров, которое объединит профессионалов отрасли. Цель — обмен опытом, усиление инициатив и смысловой обвязки отрасли. Например, было предложено подбирать спикеров в региональных сообществах и организациях. По мнению Максима Никитинского, также важно собирать и систематизировать наработки и резолюции разных форумов, создавать базы спикеров и прочее.

Сессия «Клуб программных директоров» показала: будущее деловых мероприятий — это баланс между масштабом и глубиной, технологиями и живым диалогом, экономикой и ценностями. Выигрывают те форматы, которые не только собирают аудиторию, но и создают доверие и долгосрочный эффект. Деловые мероприятия превращаются в точки сборки смыслов, профессиональных сообществ и долгосрочных решений. ♦

АВТОР



**ТАТЬЯНА ВОРОЖЦОВА**, программный директор Управления конференций ТАСС. Профессиональный журналист и специалист по связям с общественностью. Более 20 лет занимается организацией мероприятий. Шеф-редактор и продюсер делового реалити-шоу «Кандидат» с участием Аркадия Новикова и Владимира Потанина на канале «ТНТ». Имеет опыт работы в федеральных органах власти и в вузе. Помогает находить общий язык с разными спикерами, создавать креативные концепции мероприятий и добавлять образовательный, просветительский, исследовательский векторы в деловые события.



ВЫСТАВОЧНЫЙ  
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ЦЕНТР  
(ВНИЦ R&C)



# ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА КОРПОРАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ (MICE) В РОССИИ

[MICE-RUSSIA.INFO](http://MICE-RUSSIA.INFO)



ФОТО: архив компании Formika Expo

# ЭВОЛЮЦИЯ ЗАСТРОЙКИ: КАК МЕНЯЛАСЬ ЭКСПОЗИЦИЯ ВЫСТАВКИ ИННОПРОМ

В 2025 году Международная промышленная выставка ИННОПРОМ отметила пятидесятилетие. В павильонах МВЦ «Екатеринбург-Экспо» были представлены 390 экспозиций, в том числе 140 стендов зарубежных компаний. Застройщиком ключевых партнеров экспозиции является компания Formika Expo, работающая четверть века на выставочном рынке. ИННОПРОМ — это наглядный пример эволюционных изменений в событийной индустрии России. Созданная как региональное событие, ориентированное на бизнес Уральского федерального округа, выставка сегодня привлекает внимание посетителей со всего мира.

ПО МАТЕРИАЛАМ компании Formika Expo

## ПОИСК ФОРМАТОВ

В начале 2000-х годов российская выставочная индустрия переживала период активного становления. Основной задачей стенда было формирование площадки для коммуникации с клиентами и партнерами. Доминировали стандартные решения: типовые конструкции, обилие печатной графики, столы для переговоров и небольшое количество образцов продукции. Главный акцент — информационный обмен, а дизайн был по большей части функциональным, не отличаясь особыми концептуальными решениями. Компании только учились пользоваться выставочными инструментами, и основной задачей застройщиков было максимально эффективно использовать базовые возможности, создавая надежные и лаконичные экспозиции, способные выстроить доверие к бренду.

С ростом конкуренции и расширением рынка стало очевидно, что обычного информирования уже

недостаточно. Компании начинают осознавать, что стенд — не только место для общения, но и мощный имиджевый инструмент. Появляются запросы на эксклюзивные дизайнерские решения, нестандартные формы, использование различных материалов, словом, на все, что позволяет перетянуть внимание посетителя и отстроиться от конкурентов. На этом этапе активно внедряются новые технологии печати, освещения, мультимедийные элементы, например, плазменные панели для презентаций. Стенды становятся более открытыми и дружелюбными, активно используются зоны для демонстрации продуктов в действии, что требует глубокого понимания специфики каждой компании.

## ЦИФРОВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

Глобальная цифровизация, развитие широкополосного интернета и появление больших интерактивных экранов кардинально изменили подход к оформле-

нию выставок. В 2010-е годы стенд перестает быть коробкой, превращаясь в площадку для иммерсивного опыта. Интерактивные киоски и сенсорные столы позволили посетителям самостоятельно изучать информацию, кастомизировать предложения. Видеостены и проекционные инсталляции создали динамичные, привлекающие внимание визуальные эффекты. Стали появляться элементы виртуальной и дополненной реальности, еще громоздкие, но уже увлекательные VR-демонстрации, позволяющие погрузиться в производство или увидеть продукт в реальном размере. Программируемые световые сценарии изменили атмосферу стенда в зависимости от активности. Пришло время использования мультимедийных решений, 3D-дизайна и моделирования.

Современная выставка — это комплексный маркетинговый инструмент, который не просто демонстрирует, а вовлекает, обучает, развлекает и, главное, формирует лояльность посетителя. У компаний складывался запрос на оформление полноценного корпоративного пространства, продолжение офиса внутри стенда. Акцент сместился с обычного показа продукта на создание целостной истории, которая эмоционально связывает посетителя с брендом.

В 2020-е годы успешный стенд — это полноценный аттракцион для погружения в мир бренда. Живые пространства, где архитектура, инсталляции и контент работают как единое целое: выразительная архитектурная форма задает маршрут и настроение, арт-объекты, инсталляции служат визуальными акцентами и триггерами, а контентные решения привлекают и удерживают внимание.

Пандемия коронавируса ускорила развитие гибридных мероприятий. Теперь стенд должен быть готов к онлайн-трансляциям, виртуальным турам, интеграции с социальными сетями. Такие решения позволяют одновременно взаимодействовать с посетителями на площадке и с удаленной аудиторией.

В настоящее время в числе трендов выставочной индустрии — минимализм и иммерсивные технологии.

Посетители экспозиций на каждом шагу встречают огромное количество информации, поэтому важно использовать простые формы, лаконичные цветовые решения, правильно использовать свет и акценты на качестве материалов. Иммерсивные технологии нового поколения, такие как голографические проекции, тактильные интерфейсы, аудиовизуальные инсталляции полностью погружают участников выставки в мир бренда. Отдельные зоны стенда превращаются в интерактивные лаборатории или демонстрационные центры.

## **ВИТРИНА ДОСТИЖЕНИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Первые выставки ИННОПРОМ были, по сути, региональным событием. В экспозиции демонстрировались станки, образцы продукции, инновационные материалы. Главной задачей мероприятия было информирование и налаживание контактов. Многие представители предприятий не имели опыта участия в масштабных выставках. Им были необходимы квалифицированная помощь и компания-застройщик для создания презентабельных и надежных стендов. Специалисты компании Formika Expo, понимая важность проработки световых решений и печатных материалов для подчеркивания преимуществ продукции экспонентов, решали эти задачи. Акцент делался на четкую навигацию, эффективное зонирование и грамотное размещение крупногабаритных экспонатов.

## **МАСШТАБИРОВАНИЕ ЭКСПОЗИЦИИ**

В 2013 году ИННОПРОМ получает статус федеральной выставки, а затем и международной, с ежегодным участием стран-партнеров. Это привело к значительному увеличению масштаба, конкуренции и, как следствие, повышению требований к экспозициям. Появляются крупные корпоративные стенды, национальные павильоны, требующие комплексных архитектурных и инженерных решений. Поэтому компания Formika Expo повысила уровень компетенций в проектировании и строительстве таких объектов. Активно внедрялись решения с использованием больших светодиодных экранов, первых интерак-

ФОТО: архив компании Formika Expo



тивных панелей для демонстрации технологических процессов. Участникам выставки — российским госкорпорациям и промышленным холдингам — требовались не просто большие стенды, а комплексы, способные демонстрировать полный цикл производства или сложную экосистему продуктов и услуг.

## ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ОПЫТ

ИННОПРОМ стал площадкой для демонстрации передовых технологий российской промышленности. Для застройки выставки найден подход к правильной и лаконичной интеграции мультимедийных элементов в масштабные экспозиции. Специалистами Formika Expo разработаны оригинальные решения для демонстрации контента, стенды с умными зонами, реагирующими на присутствие посетителя. Сложность логистики и монтажа таких экспозиций многократно возросли.

Международная выставка ИННОПРОМ сегодня — это глобальная площадка, где представлены инновации регионов России и стран СНГ. За рубежом проводятся специальные мероприятия проекта. Весной 2025 года на бизнес-арене CAEx Uzbekistan

в Ташкенте состоялась выставка «ИННОПРОМ. Центральная Азия», а осенью в Минском международном выставочном центре VELEXPO прошла «ИННОПРОМ. Беларусь». Тематика события охватывает сегодня промышленность, энергетику, ИТ, транспорт, экологию.

Расширяя экспозицию, ИННОПРОМ демонстрирует, как меняется выставочная отрасль: в павильонах представлены не только «железо» — машины, станки и механизмы, но и экосистемы, интеллектуальные технологии. Для создания современных стендов сегодня активно интегрируются:

- геймификация и интерактивное обучение для бизнес-игр, квестов, интерактивных презентаций, которые не только демонстрируют, но и обучают аудиторию;
- интеллектуальные системы управления светом, звуком, видеоконтентом, сбора аналитики в реальном времени для оценки эффективности каждой зоны;
- экосистемы нетворкинга: создание комфортных, технологически насыщенных стильных зон для делового общения с возможностью быстрого обмена контактами и демонстрации контента. ♦



ФОТО: aBiancoBlue — Photogenica

# ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ VS ЖИВОЙ ПЕРЕВОД: ПРОТИВ ИЛИ ВМЕСТЕ?

С каждым годом искусственный интеллект все больше проникает во все сферы жизнедеятельности человека. Сегодня машинный перевод является серьезным инструментом, способным облегчить рутинную работу не только обывателю, но и профессиональному переводчику. Но сможет ли искусственный интеллект справиться со сложными задачами, требующими более чуткого понимания особенностей личностных или межкультурных коммуникаций? Грозит ли профессии переводчика полное исчезновение или нейросети станут надежными помощниками? Роль и перспективы внедрения искусственного интеллекта в область перевода, его неизбежное распространение и влияние на специалистов обсудили участники панельной дискуссии «Искусство перевода. ИИ против человека» на XV Евразийском Ивент Форуме (EFEA).

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:



**Ольга Иванова:** У каждого времени есть своя палка-копалка. В наше время — это искусственный интеллект, нейросети. На мой взгляд, главная позиция, которую должно занимать общество — это отношение к искусственному интеллекту как к инструменту, созданному человеком. Машина никогда не будет нести ответственность за свои действия. Отвечать за все всегда будет человек, в противном случае нас ждет конец цивилизации.

Среди специалистов мы выделяем три позиции в этом отношении: первая, которой придерживаюсь и я, человек всегда первичен, а ИИ лишь инструмент; вторая позиция связана со словом «пока» — есть исследователи и переводчики, утверждающие, что когда-то искусственный интеллект все же сможет то, чего не может сейчас. И, наконец, третья позиция — это та крайность, которая выражена мыслью о полном вымирании профессии переводчика.

**Дмитрий Стражинский:** Мне близка позиция, которая содержит слово «пока». Конечно, пока профессия переводчика не умерла. Даже в ее классическом исполнении пока нейронные сети не могут сделать того, что могут сделать профессиональные переводчики. Но если говорить про перспективу, то здесь мы не можем не учитывать развитие ИИ как такового. Сегодня мы наблюдаем, как очень многие производители нейросетей уходят в специализации, углубляясь в какие-то очень узкие направ-

ления, в рамках которых они тренируют нейросеть в целях повышения своей компетенции. Моя точка зрения, что «пока» — очень показательное слово в текущий момент. Мы понимаем, что трансформация профессии происходит и будет происходить дальше.

**Дмитрий Сычев:** Наша компания занимается техническим обеспечением мероприятий, мы часто работаем с организацией синхронного перевода. Несколько лет назад мы ушли в разработку продукта по автоматическому аудиосинхронному переводу, который с задержкой до восьми секунд способен имитировать работу человека. На данный момент продукт полностью готов.

Я думаю, что человеческий перевод не умрет ни в коем случае, это перевод с душой. Изначально мы свой продукт задумывали не для замены людей, а им в помощь. Не всегда получается найти переводчика по специфическому запросу или ввиду срочности. И в этих случаях на помощь придет ИИ.

Мы можем получить перевод машинный, еще не с идеальной интонацией, но он будет обеспечен. Я могу привести много примеров. Один из них — круглый стол с участием представителей стран Африки. Было соглашение о переводе с английского языка. Но один из спикеров неожиданно начал говорить на французском. Как раз для таких случаев мы сейчас ставим

ЭКСПЕРТЫ



**ОЛЬГА ИВАНОВА,**  
президент Союза переводчиков России, модератор панельной дискуссии



**ДМИТРИЙ СТРАЖИНСКИЙ,**  
операционный директор компании «ЭГО Транслейтинг»



**ДМИТРИЙ СЫЧЕВ,**  
генеральный директор компании «АСТ Телеком»

## ЭКСПЕРТЫ



**СЕРГЕЙ УШАКОВ**,  
заместитель директора  
по учебной работе  
Высшей школы  
перевода МГУ



**ИЛЬЯ МИЩЕНКО**,  
управляющий директор  
переводческой компании  
«Литерра»



**МАТВЕЙ ЧИГИРИН**,  
генеральный директор  
компании Umap

резервный канал на том же приборе синхронного перевода, который используется для машинного перевода. Если вдруг что-то пойдет не так — есть возможность переключиться на него.

Какие еще возможности дает машина? Это использование любых языков. Это некая операционная система, к которой подключаются различные базы данных и нейронные сети. В зависимости от выбора перевод может быть разного качества, но ведь и человек делает ошибки и оговорки. Это не замена, а помощь для переводчика, чтобы снять определенную нагрузку.

Что еще может сделать ИИ? Например, на одном мероприятии был запрос на перевод с английского на нигерийский с французским акцентом. Машина это делает при включении одной кнопки. Это — те возможности, которые для нас открываются. Как правильно было сказано, такая палка-копалка, а как мы ее будем применять — все в наших руках.

**Сергей Ушаков:** Как только появились нейросети, большие языковые модели, машинный перевод стал убедительным. Люди, которые не знают иностранного языка, пользуются при необходимости Гуглом или Яндексом и получают слаженный красивый перевод. Это многих убеждает в том, что машинный перевод уже победил. В обществе начали назревать мнения, что профессия переводчика устарела, а главное — их больше

не надо готовить. Мне, не только как переводчику, но и представителю системы образования, было вдвойне печально это слышать.

В 2020–2021 годах мы столкнулись с падением количества абитуриентов, но уже с 2022 года все вернулось на свои места. Тогда мы все стали свидетелями того, что называется галлюцинацией нейросети: когда она выдает результат или ответ на вопрос, который выглядит убедительно, красиво сформулирован. Не знающий оригинала верит всему безусловно, но при этом текст содержит ложную информацию либо неправильный перевод. Основная опасность ИИ — это излишнее доверие общества и переводчиков. Поэтому критическое мышление никто не отменял и это то, что свойственно только человеку.

Можно выделить три-четыре группы людей, которые считают, что ИИ в переводе уже побеждает. Это сами разработчики и инвесторы, компании, нуждающиеся в переводческих услугах. Они смотрят на перевод как на заказ, сокращение затрат. Самая опасная из групп — люди, которые имеют влияние на формирование общественного мнения: блогеры, журналисты, писатели, которые не разбираются в теме, но ищут сенсацию и несут в массы. Они формируют мнение в негативном ключе по отношению к человеку. Наконец, сама общественность, люди, которым просто нужен перевод в бытовой ситуации.

На мой взгляд, нам, как профессиональному сообществу, нужно противостоять мнению о вымирании профессии переводчика. Не потому, что мы без работы останемся, а потому что это действительно не так. Однозначно можно говорить только об одной отрасли, в которой машинный перевод и языковые модели сейчас преуспели — это перевод описаний товаров на маркетплейсах.

Это большие объемы, не требующие высокой квалификации. Во всех остальных жанрах участие человека необходимо хотя бы в качестве постредактора или промежуточного вмешательства. Переводчик может опираться на машину, но переводит сам.

Проблема галлюцинаций не в том, что машина искажает информацию, а в том, что она это делает завуалированно. На мой взгляд, может быть, слово «пока» тоже не совсем уместно. Будет расти обучение нейросетей, но сам принцип организации больших языковых моделей предполагает, что они будут нам выдавать красивую текстовую картинку с ошибками.

**Дмитрий Сычев:** Я могу сказать, что у нас открылся дополнительный фронт работы в этой области, когда нас, напротив, просят проверить перевод человека при помощи ИИ. С учетом наличия протокольных записей мы проводим сравнение и выдаем заключение о качестве перевода. Мы очень переживаем за качество меди-

цинского перевода или перевода на мероприятиях на правительственном уровне, где конечный продукт имеет некую юридическую силу того, что и кем было сказано. Думаю, эти блоки точно останутся за человеком.

**Сергей Ушаков:** Хочу заметить, что в рамках такой проверки машина проверяет, но тот, кто сравнивает перевод, — это тоже человек. В любом случае человек оказывается выше.

**Илья Мищенко:** Надо определиться методологически, что мы понимаем под искусственным интеллектом, сегодня это словосочетание звучит из каждого утюга. Сейчас мы часто смешиваем понятия машинного перевода и больших языковых моделей (ИИ), хотя системы немного разные.

“  
СЕЙЧАС  
МЫ ЧАСТО СМЕШИВАЕМ  
ПОНЯТИЯ МАШИННОГО  
ПЕРЕВОДА И БОЛЬШИХ  
ЯЗЫКОВЫХ  
МОДЕЛЕЙ (ИИ),  
ХОТЯ СИСТЕМЫ  
НЕМНОГО РАЗНЫЕ.”

Революция машинного перевода уже состоялась, можно даже сказать, что машины победили. Се-

годня большие объемы текстов в целях сокращения затрат делаются при помощи машинного перевода с постредактурой или без нее. В России, если не говорить про устный перевод на мероприятиях, основной объем перевода приходится на фарму и ОПК. В атомной энергетике машинный перевод также применяется повсеместно, причем в этой отрасли это случилось гораздо раньше, чем в других. В рамках письменных переводов, если не брать нишевые направления, большинство переводчиков, работающих с высокоресурсными языками, такими как английский, по сути, занимаются проверкой и редактурой того, что выдала машина.

Что касается устного перевода, то машины проникают в него все больше. Так, например, в Китае на конференциях не очень высокого уровня синхронный перевод уже обеспечивается только машинным переводом. При этом переводческая деятельность не умирает, как может показаться, но сильно трансформируется.

**Матвей Чигирин:** Стоит отметить, что трансформация происходит не только в переводческой сфере, но практически во всех профессиях. Большинство задач уже может сделать искусственный интеллект. Маркетологи, технари и прочие специалисты активно применяют нейросеть в своей работе, но здесь все равно необходима перепроверка. Это общий глобальный тренд.

**Ольга Иванова:** Важно понимать, чего нет у машины — эмоций и сиюминутной реакции на ситуацию. Встает вопрос о том, что для таких ситуаций все еще требуется тщательная подготовка переводчиков. По итогам встречи президентов России и США в Анкоридже было много реплик по поводу блестящей работы нашего переводчика. Те вопросы, которые требовали правильной интерпретации и осмысления, легли на плечи переводчика, и именно его фигура как профессионала так проявилась в СМИ. Это тот случай, когда человек сделал многое как профессионал, чтобы встреча состоялась.

**Дмитрий Сычев:** Мы приводили в пример схему работы, когда машина проверяет человека. Но может пройти какое-то время, экспертность человека, не имеющего практики, может снизиться. В этом случае для нас возникает риск не узнать вовсе, правильно машина перевела или нет. Как сегодня бьют тревогу нейрохирурги из-за операций, которые роботизируются. Но что мы будем делать через 10 лет, когда в отсутствие практики врачи не будут точно знать, где и какие допущены ошибки. Это проблема, которая нас ждет и, возможно, станет поводом для дискуссии через несколько лет.

**Сергей Ушаков:** Поддержу эту мысль. Система образования должна осуществляться классическим способом. Практика перевода должна быть без нейросетей.

**Ольга Иванова:** Надо понимать, что бывает много ситуаций, когда переводчик приходит на работу, а его просят сдать телефон. Тогда весь имеющийся инструментарий — только в голове. Бывают технические накладки и много других факторов.

**Дмитрий Сычев:** Именно поэтому мы разработали полностью автономный продукт, который не зависит от подключения к интернету. Это была основная задача. К тому же корпорации очень внимательно относятся к вопросу утечки информации. Мы организуем мероприятия и знаем, что такое интернет на мероприятиях с участием первого лица. Все должно быть автономно.

“  
СО ВРЕМЕН  
ВАСИЛИЯ АНДРЕЕВИЧА  
ЖУКОВСКОГО  
МЫ ЗНАЕМ,  
ЧТО ПЕРЕВОДИТЬ  
ДОЛЖЕН ЧЕЛОВЕК,  
СОИЗМЕРИМЫЙ  
АВТОРУ  
ПО ТАЛАНТУ.”

**Матвей Чигирин:** Могу привести пример, когда гигабайт был использован как инструмент для синхронного перевода на конференции Moscow Startup Summit,

где было использовано 15 языков. Но звуковые шумы, произношение, специфическая терминология — все это привело в результате к стенограмме несвязанных слов и предложений.

**Ольга Иванова:** Мир и техника развиваются, меняются люди и их потребности. Главное — это конструктивное взаимодействие двух сторон: тех, кто обеспечивает техническую сторону перевода, и тех, кто выполняет перевод.

Надо понимать, что требования к переводчику и к автоматизированным системам будут только усложняться, конкретизироваться, этот процесс бесконечен. Мы работаем вместе на будущее человечества, и это главный итог нашей беседы.

Со времен времен Василия Андреевича Жуковского мы знаем, что переводить должен человек, соизмеримый автору по таланту. Недавно вышло официальное обращение Международной федерации переводчиков (FIT), в котором руководители заявили о недопустимости позиции, высказанной одной из переводческих компаний, которая вышла с предложением перехода на автоматизированный художественный перевод.

Это тот случай, когда машинный перевод категорически невозможен. Машина не сможет заменить талант и не способна осмыслить человеческую эмоцию. ♦

# НКБ ОБЪЕДИНЯЕТ!

**Национальное конгресс-бюро** – институт развития отрасли и регионов в направлении событийной индустрии и делового туризма, интегратор и лоббист интересов компаний отрасли.

## Основные направления деятельности Национального конгресс-бюро:

- ▶ продвижение событийного потенциала российских регионов на внутреннем и внешнем рынках;
- ▶ развитие межрегионального сотрудничества субъектов Российской Федерации в части событийной индустрии и делового туризма;
- ▶ поддержка отраслевых и региональных инициатив, направленных на развитие территорий и реализацию перспективных проектов;
- ▶ представление индустрии и органах власти, формирование законодательных инициатив и мер поддержки отрасли;
- ▶ взаимодействие с российскими и зарубежными научными и промышленными ассоциациями и объединениями.

**За 8 лет работы Национальное конгресс-бюро стало одной из наиболее авторитетных отраслевых ассоциаций, представляющей интересы более 100 компаний из числа ведущих игроков событийной индустрии из 17 субъектов РФ. Присоединяйтесь!**



**Национальное  
конгресс-бюро**

**RUSSIACB.COM  
+7 (495) 777 16 45**



## ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ: ФОРУМ ПО ОРФАННЫМ ЗАБОЛЕВАНИЯМ

Орфанные заболевания — это редкие формы болезней, встречающиеся у небольшого числа людей. Этот термин закрепился в России в 2011 году. Одной из ведущих коммуникативных площадок для выработки практических решений и формирования экспертной повестки в сфере редких заболеваний стал Всероссийский форум по орфанным заболеваниям. Мероприятие объединяет представителей органов государственной власти, медицинского и научного сообществ, пациентских организаций, фармацевтической индустрии и профильных экспертов для обсуждения стратегических задач отрасли. Форум организует Всероссийский союз пациентов.

### АНКЕТА ОРГАНИЗАТОРА МЕРОПРИЯТИЯ



**ЯН ВЛАСОВ**, сопредседатель  
Всероссийского союза пациентов

#### КАК И КОГДА ВОЗНИКЛО МЕРОПРИЯТИЕ?

Всероссийский форум по орфанным заболеваниям был инициирован как площадка для системного обсуждения проблем редких болезней и координации усилий различных участников отрасли. С момента запуска мероприятие стало важной точкой ежегодной встречи экспертов и участников рынка, заинтересованных в развитии эффективной модели помощи пациентам с орфанными заболеваниями.

#### КАКИЕ ЗАДАЧИ СЕГОДНЯ РЕШАЕТ МЕРОПРИЯТИЕ?

Сегодня форум исполняет роль экспертного конгресса, где фор-

мируется стратегическая повестка в сфере редких заболеваний. На нем проводятся пленарные сессии, экспертные панели, круглые столы и рабочие встречи. На форуме обсуждаются регуляторные изменения и лучшие практики организации медицинской помощи, создается пространство для прямого диалога между государством, профессиональным сообществом и пациентскими организациями, развиваются партнерские инициативы и межсекторные проекты.

#### ИЗМЕНИЛАСЬ ЛИ КОНЦЕПЦИЯ МЕРОПРИЯТИЯ С МОМЕНТА ЕГО ОСНОВАНИЯ?

Концепция эволюционировала от дискуссионной площадки к полноценному отраслевому форуму с комплексной программой, включающей стратегические сессии, практико-ориентированные обсуждения и расширенные коммуникационные форматы.

#### ПРИНИМАЕТ ЛИ МЕРОПРИЯТИЕ ИНОСТРАННЫХ УЧАСТНИКОВ?

Да, форум открыт для международного диалога и регулярно привлекает зарубежных экспертов, что способствует обмену опытом специалистов и интеграции глобальных практик.

#### МЕРОПРИЯТИЕ ОРГАНИЗУЕТСЯ СОБСТВЕННЫМИ СИЛАМИ ИЛИ ОПЕРАТОРОМ?

Собственными силами.

#### СКОЛЬКО ЧЕЛОВЕК В ВАШЕЙ КОМАНДЕ?

Семь специалистов.

#### КАКАЯ ПЛОЩАДКА ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНА ДЛЯ МЕРОПРИЯТИЯ?

Конгресс-отель.

#### ЕСТЬ ЛИ УСЛУГИ, КОТОРЫЕ ПРЕДОСТАВЛЯЮТ СТОРОННИЕ ПОДРЯДЧИКИ?

Видеотрансляции.

#### ОТКРЫТЫ ЛИ ВЫ ДЛЯ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПОДРЯДЧИКОВ?

Нет.

#### КАКИМ ВЫ ВИДИТЕ МЕРОПРИЯТИЕ ЧЕРЕЗ 10 ЛЕТ?

Форум как ключевая национальная экспертная платформа по редким заболеваниям с международным участием, гибридными форматами и расширенной образовательной и практической составляющей, влияющей на формирование отраслевых решений.

## ДОСЬЕ СОБЫТИЯ



Ключевые темы форума включают совершенствование лекарственного обеспечения, внедрение инновационных терапевтических подходов, развитие регистров и цифровых инструментов, маршрутизацию пациентов и повышение качества медицинской помощи.

## ВСЕРОССИЙСКИЙ СОЮЗ ПАЦИЕНТОВ В 2010–2026 ГОДАХ



ИСТОЧНИК: Всероссийский союз пациентов, 2026 г.



### МЕРОПРИЯТИЕ

Всероссийский форум по орфанным заболеваниям



### ОРГАНИЗАТОР

Всероссийский союз пациентов



### ВПЕРВЫЕ ПРОВЕДЕНО

2019 год



### ПОСЕЩАЕМОСТЬ

200 человек



### ПЕРИОДИЧНОСТЬ

Ежегодно



### ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ СОБЫТИЯ

2 дня



### МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ

Москва, не ротируется



### РЕГИСТРАЦИОННЫЙ ВЗНОС УЧАСТНИКОВ

Бесплатно



### ПЛОЩАДКА

Азимут Отель



### ЗАЛЫ

1



### ЭКСПОЗИЦИЯ

Нет



### РАЗМЕЩЕНИЕ

Самостоятельно



### КУЛЬТУРНАЯ ПРОГРАММА

Нет



# СОБЫТИЙНАЯ ИНДУСТРИЯ РОССИИ ПЕРЕХОДИТ В НОВУЮ ФАЗУ РАЗВИТИЯ

Выставочный научно-исследовательский центр (ВНИЦ) R&C представляет двенадцатый ежегодный Рейтинг событийного потенциала<sup>®</sup> регионов России\*. Основная цель его составления заключается в определении ключевых факторов, влияющих на развитие территории как событийной дестинации. Рейтинг выявляет изменения, произошедшие за год, и помогает регионам определить шаги, обеспечивающие рост ивент индустрии.

ПО МАТЕРИАЛАМ:



ВЫСТАВОЧНЫЙ  
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ЦЕНТР  
(ВНИЦ R&C)

## ЧТО И КАК СЧИТАЛИ

В исходный пул Рейтинга включены 89 регионов России. Традиционно в тандемах, объединенных общностью социально-экономических условий, оцениваются города федерального значения и их регионы-спутники: Санкт-Петербург и Ленинградская область, Москва и Московская область, а также город Севастополь и Республика Крым. При этом результаты Москвы как столичного региона, обладающего большими ресурсными возможностями, не учитываются в итоговом распределении мест. Указанный подход позволяет составить не просто список, а объективную карту событийных возможностей страны, выделить точки роста, ключевые тренды и лучшие практики.

## ОБНОВЛЕНИЕ МЕТОДИКИ РЕЙТИНГА

Событийная индустрия не стоит на месте, и Рейтинг развивается вместе с ней. В 2025 году его методика была обновлена: введены новые показатели и скорректированы блоки. Такие изменения происходили

*\*Рейтинг событийного потенциала<sup>®</sup> — зарегистрированный товарный знак, принадлежащий Выставочному научно-исследовательскому центру (ВНИЦ) R&C. Методология Рейтинга является объектом авторского права ВНИЦ R&C.*

ФОТО: Дмитрий Ишанин — Photogenica

и ранее, но все дополнения вносятся поэтапно, чтобы, не нарушив общую систему оценки, сделать ее более точной.

В настоящее время Рейтинг состоит из 30 показателей, сгруппированных в пять блоков.

— **Событийная инфраструктура.** Исследуется наличие в регионах ключевых ресурсов для проведения мероприятий: современных конгрессных и выставочных центров, качественных средств размещения. В 2025 году блок был дополнен показателем, учитывающим количество в регионе мультиформатных площадок для проведения мероприятий.

— **Продвижение региона как дестинации для проведения мероприятий.** Группа показателей, оценивающая, активно ли регион рассказывает о себе как о событийной дестинации. Анализируется не только наличие специальных программ поддержки, но и реальные шаги: работа отраслевых интернет-ресурсов, участие в специализированных выставках в России и за ее пределами, наличие территориальных и событийных брендов. В 2025 году данный блок был дополнен показателями посещаемости интернет-ресурсов, а также наличием событийного паспорта региона, который делает Национальное конгресс-бюро.

— **Меры поддержки событийной индустрии и отраслевая инфраструктура.** Это совокупность факторов, характеризующих институциональную среду событийной индустрии. Учитываются меры административной и финансовой поддержки, активность профессиональных сообществ в регионе.

— **Опыт проведения крупных международных событий.** Собирается статистика по крупным международным, отраслевым и регулярным деловым мероприятиям, прошедшим в регионе. Особое внимание — к уникальным, флагманским событиям, которые становятся лучшими практиками и визитной карточкой дестинации. В 2025 году блок был дополнен показателями, характеризующими количество в регионе выставочных мероприятий, имеющих Знак Российского союза выставок и ярмарок (РСВЯ), а также присутствие региона на платформе Агентства стратегических инициатив «Смартека». Кроме

того, в него полностью вошел блок «Состояние событийного туризма в регионе», который раньше составлял отдельную группу показателей.

— **Туристический потенциал.** Зачастую участие в мероприятиях — это повод открыть для себя новые места и направления. Поэтому в блоке оцениваются факторы, которые делают регион привлекательным для туристов. В их числе транспортная доступность, наличие знаковых природных и культурных объектов.

Каждой группе факторов присвоены веса, пропорциональные ее важности для индустрии. Данный подход позволяет составить объективную карту событийных возможностей страны, выделить точки роста, ключевые тренды и лучшие практики.

## ИТОГИ РЕЙТИНГА

Первые места сохраняют за собой традиционные лидеры, однако внутри этой группы конкуренция обострилась. Санкт-Петербург прочно удерживает первую позицию, а на второе место поднялась Республика Татарстан, показав свой лучший результат за историю Рейтинга и разделив итоговое место со Свердловской областью. Как и в 2024 году, третье место уверенно занимает Краснодарский край, а четвертое — Республика Башкортостан. Эти регионы демонстрируют опережающие темпы развития по всем ключевым показателям.

На пятое место поднялся Красноярский край, показав самый сбалансированный результат в топ-20: по каждому блоку критериев он вошел в первую десятку участников.

Нижегородская область опустилась на шестое место, уступив в темпах роста отдельной инфраструктуры и числу мультиформатных площадок. Свою роль сыграло и отсутствие в регионе конгресс-бюро.

Участник топ-10 Иркутская область продолжает стабильный рост, поднявшись на одну позицию, на седьмое место. Это лучший результат региона за все время наблюдений. Успеху способствуют раз-

ФОТО: CongressTime



Иркутская область продолжает стабильный рост, развивая туристическую инфраструктуру региона.

витие туристической инфраструктуры Прибайкалья и активное продвижение региона на внутреннем и международном рынках.

Самарская область снизила позиции сразу на два пункта при сохранении места в топ-10, опустившись на восьмую позицию. Это обусловлено ростом конкуренции среди лидеров, прежде всего, по уровню развития инфраструктуры.

Новичок в первой десятке — Тюменская область, которая поднялась на четыре пункта и заняла девятое место, продемонстрировав рост, вызванный усилением в продвижении, административной поддержкой и опытом проведения мероприятий.

В числе лидеров роста Рейтинга 2025 года — Республика Крым и Севастополь, которые впервые заняли десятое место. На 20 позиций улучшить свои результаты этому тандему удалось благодаря активному развитию инфраструктуры и продвижению своего потенциала как внутри России, так и за ее пределами.

Середину Рейтинга — места с 11-го по 50-е — можно охарактеризовать как зону высокой турбулентности. Здесь наблюдается масштабное перераспределение мест: многие регионы поменялись позициями

на 5–10 пунктов, что свидетельствует об усилении конкуренции и выравнивании потенциала. Большое количество субъектов достигли определенного уровня развития, который можно назвать базовым для отрасли, и теперь их конкурентная борьба идет за счет наиболее качественного и эффективного использования имеющихся ресурсов. В этой зоне даже один удачный событийный проект, реализованный план продвижения или крепкий туристических и событийный бренд могут привести к резкому рывку в Рейтинге (усиление Оренбургской, Тульской и Волгоградской областей). И наоборот, пауза в развитии или потеря ключевого мероприятия ведут к снижению позиций.

Регионы, занимающие позиции с 50-го по 84-е место, демонстрируют минимальную динамику и изменения, в основном в пределах плюс-минус пять позиций, что свидетельствует о сохраняющемся ресурсном отставании по совокупности исследуемых факторов.

## ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ СОБЫТИЙНОГО РЫНКА ПО ИТОГАМ РЕЙТИНГА

Обновленная методика работает как детектор изменений, позволяющий выявлять как новых лидеров роста, так и факторы, ему способствующие. Яркий пример — Оренбургская область. Комплексное развитие курорта Соль-Илецк: открытие сетевого

отеля Azimut, укрепление локального туристического бренда, развитие интернет-ресурсов напрямую улучшило результаты региона по ключевым критериям.

Исследование также подтвердило и сделало наглядными несколько ключевых трендов.

— Усиление роли государственной помощи: 2025 год показывает эффективность принятых мер поддержки федерального и местного уровней. Здесь можно отметить и важную роль госсектора как заказчика крупных мероприятий, и субсидирование развития отрасли, прежде всего, наличие единой федеральной субсидии в сфере туризма, которую регионы могли направить по своему усмотрению либо на развитие инфраструктуры, либо на проведение событийных мероприятий.

— Фокус на национальную идентичность и самобытность — активное развитие региональных мероприятий и включение тем русской идентичности,

культурного кода, российских локаций в программы и событийные календари.

— Возвращение офлайн в новых локациях, велнес-тренд показывают рост общественного интереса к здоровому образу жизни. Загородные экоплощадки становятся все более востребованными элементами событийной программы.

— Развитие мультиформатных площадок, выбор которых в качестве места проведения определяется тематикой мероприятия.

— Развитие отельной инфраструктуры в регионах.

Подводя итоги исследования, можно отметить, что Рейтинг 2025 года отражает переход индустрии в новую фазу: от доминирования исторически сложившихся центров к более распределенной и конкурентной модели, где успех формируется комплексными усилиями региональных властей и профессионального сообщества. ♦

#### РЕЙТИНГ СОБЫТИЙНОГО ПОТЕНЦИАЛА<sup>®</sup> РЕГИОНОВ РОССИИ

Регионы	Места в Рейтинге												
	2025	Динамика	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Санкт-Петербург, Ленинградская область	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-
Свердловская область	2	-	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Республика Татарстан		▲	4	4	2	3	3	3	3	4	5	5	4
Краснодарский край	3	-	3	5	3	5	7	7	5	7	4	4	3
Республика Башкортостан	4	-	4	3	5	6	5	5	6	6	8	11	7
Красноярский край	5	▲	12	8	10	8	8	8	10	21	17	15	-
Нижегородская область	6	▼	3	6	6	4	11	11	7	5	7	8	-
Иркутская область	7	▲	8	16	14	21	19	12	12	15	17	8	9
Самарская область	8	▼	6	11	9	9	9	9	8	16	18	18	12
Тюменская область	9	▲	13	12	16	14	25	25	21	13	20	21	13
Республика Крым, Севастополь	10	▲	30	18	13	18	34	34	26	49	-	-	-
Ставропольский край	11	▲	15	26	32	16	33	33	36	37	-	-	13
Архангельская область	12	▼	9	15	21	20	22	22	22	23	-	-	-
Пермский край	13	▼	10	9	11	17	35	35	37	18	19	16	8
Приморский край	14	▼	5	14	7	7	10	10	18	10	6	6	-
Калининградская область	15	▼	14	10	4	12	6	6	11	8	16	20	-

## РЕЙТИНГ СОБЫТИЙНОГО ПОТЕНЦИАЛА® РЕГИОНОВ РОССИИ

Регионы	Места в Рейтинге												
	2025	Динамика	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Владимирская область	16	-	16	19	15	15	20	20	25	30	-	-	-
Новосибирская область	17	▼	7	7	17	34	24	13	14	14	9	-	7
ХМАО – Югра	18	-	18	28	19	24	30	29	28	-	-	-	-
Тульская область	19	▲	36	45	39	29	41	40	40	31	39	18	23
Алтайский край	20	▲	22	38	28	41	54	54	43	42	42	-	-
Кемеровская область	21	▼	19	17	12	11	17	17	23	27	48	37	-
Забайкальский край	22	▲	24	39	38	32	39	35	36	-	-	-	-
Омская область	23	▲	26	23	27	19	26	26	27	32	20	26	-
Новгородская область	24	▲	31	37	20	35	21	16	24	24	23	-	21
Ярославская область	25	▲	34	41	33	36	18	32	31	9	10	6	12
Оренбургская область	26	▲	56	44	40	43	38	30	38	41	48	21	-
Воронежская область	27	▼	23	21	34	45	29	28	29	13	14	8	24
Сахалинская область	28	▲	42	34	56	63	72	60	42	47	38	19	26
Челябинская область	29	▼	20	22	18	26	12	15	20	10	12	-	-
Мурманская область	30	▼	11	13	8	10	14	14	17	9	12	13	-
Хабаровский край	31	▼	27	29	31	49	23	14	11	-	-	-	-
Камчатский край	32	▼	28	40	35	22	13	19	17	-	-	-	-
Амурская область	33	▲	64	56	55	65	55	70	41	-	-	-	-
Республика Бурятия	34	▼	21	25	41	52	43	33	25	-	-	-	-
Ростовская область	35	▼	33	30	23	13	15	15	9	15	11	7	5
Вологодская область	36	▲	57	55	51	37	53	51	65	25	30	-	-
Белгородская область	37	▼	25	24	22	38	32	24	35	-	-	8	15
Республика Карелия	38	▼	17	20	24	23	40	43	39	-	-	-	-
Рязанская область	39	▲	47	61	36	47	37	38	47	27	25	-	18
Саратовская область	40	▼	38	36	44	33	27	34	22	44	47	-	-
Волгоградская область	41	▲	48	32	26	28	16	20	19	-	33	-	-
Липецкая область	42	▲	59	58	47	50	67	56	58	36	29	16	-
Кировская область	43	▼	32	27	25	30	52	52	45	32	35	-	-
Псковская область	44	▼	43	35	61	61	63	49	51	-	-	-	-
Астраханская область	45	▲	49	52	50	55	44	45	44	26	27	13	19
Ульяновская область	46	▼	45	51	43	27	46	42	33	32	22	-	-
Орловская область	47	▲	55	50	48	40	57	46	74	-	-	-	-
Пензенская область	48	▼	40	62	52	51	70	64	67	37	40	-	24
Чувашская Республика	49	▲	54	49	62	44	65	58	71	-	-	-	-
Республика Саха	50	-	50	53	46	57	28	39	26	-	-	-	-
Республика Дагестан	51	▼	29	42	37	48	48	61	76	-	-	-	-
Удмуртская Республика	52	▲	58	46	45	42	45	58	34	40	28	-	-

## РЕЙТИНГ СОБЫТИЙНОГО ПОТЕНЦИАЛА® РЕГИОНОВ РОССИИ

Регионы	Места в Рейтинге												
	2025	Динамика	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Ивановская область	53	▼	39	63	57	68	56	57	66	-	-	-	-
Республика Алтай	54	▼	44	43	58	54	58	74	68	-	-	-	-
Курганская область	55	▼	46	47	64	59	73	72	56	-	-	-	-
Калужская область	56	▼	52	48	42	67	42	53	48	35	41	-	21
Костромская область	57	▲	66	64	65	56	61	65	59	-	-	-	-
Тамбовская область	58	▼	51	67	59	60	68	63	73	38	36	-	-
Томская область	59	▼	53	54	49	46	36	41	50	23	21	-	-
Республика Тыва	60	▲	77	65	53	62	62	50	60	-	-	-	-
Республика Марий Эл	61	▼	41	57	54	73	60	62	61	-	-	-	-
Республика Мордовия	62	▼	35	31	30	25	31	31	46	-	-	-	-
Республика Хакасия	63	▼	60	66	71	70	74	68	75	-	-	-	-
Курская область	64	▼	63	76	73	72	76	77	64	-	-	-	-
Смоленская область	65	▲	72	68	69	66	75	67	69	-	-	-	-
Донецкая Народная Республика	66	▼	61	73	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Тверская область	67	▼	37	33	29	31	51	71	57	-	-	20	19
Республика Коми	68	▼	62	59	63	39	49	44	52	50	49	-	26
Кабардино-Балкарская Республика	69	▲	74	74	67	74	64	48	70	-	-	-	-
Республика Калмыкия	70	▼	67	60	60	69	66	69	80	-	-	-	-
Чукотский АО	71	▲	80	77	76	79	77	79	81	-	-	-	-
Магаданская область	72	▲	81	80	74	77	71	73	55	-	-	-	-
Брянская область	73	▲	79	79	75	78	80	77	77	-	-	-	26
Чеченская Республика	74	▼	65	71	66	64	50	47	54	45	44	-	-
Карачаево-Черкесская Республика	75	▲	76	83	80	76	78	81	79	-	-	-	-
Республика Адыгея	76	▼	71	78	72	71	59	76	72	-	-	-	-
Республика Северная Осетия – Алания	77	▼	68	69	70	58	46	55	62	-	-	-	30
Республика Ингушетия	78	▼	70	72	78	81	81	80	82	-	-	-	-
Ямало-Ненецкий АО	79	▼	75	70	68	53	69	66	78	-	-	-	-
Еврейская АО	80	▼	73	81	79	80	79	75	53	-	-	-	-
Запорожская область	81	▼	69	82	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ненецкий АО	82	▼	78	75	77	75	82	82	63	-	-	-	-
Луганская Народная Республика	83	-	83	84	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Херсонская область	84	▼	82	84	-	-	-	-	-	-	-	-	-

ИСТОЧНИК: ВНИЦ R&amp;C, 2026 г.

# КОЛЛЕКЦИЯ БРЕНДОВ РЕГИОНОВ РОССИИ

Совместное исследование Выставочного научно-исследовательского центра (ВНИЦ) R&C и Института развития креативных индустрий Высшей школы экономики.



Расскажите об уникальных брендах вашего региона и станьте партнером исследования!

[КОЛЛЕКЦИЯБРЕНДОВ.РФ](http://КОЛЛЕКЦИЯБРЕНДОВ.РФ)

АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ:



ВЫСТАВОЧНЫЙ  
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ЦЕНТР  
(ВНИЦ R&C)



ИНСТИТУТ  
РАЗВИТИЯ  
КРЕАТИВНЫХ  
ИНДУСТРИЙ

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:



Национальное  
конгресс-бюро

## ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЭФФЕКТОВ ТУРИЗМА РЕГИОНОВ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Развитие туризма в регионе — это не количество мест размещения, а стратегическая инвестиция в человеческий капитал. Активность туристической сферы создает диверсифицированный рынок труда, стимулирует непрерывное обучение и предпринимательство, финансирует улучшение общественной инфраструктуры и качества жизни. В результате формируется более квалифицированное, здоровое и мобильное население, которое является главным источником устойчивого экономического роста в долгосрочной перспективе, согласно теориям эндогенного роста. Более того, каждый рубль, вложенный в туризм, работает на умножение ключевого актива современной экономики — знаний и компетенций человека. Как и с помощью каких показателей рассчитать полезный результат туристической сферы, обладающей мультипликативным эффектом?

### МЕТОДИКА ОЦЕНКИ

Под социально-экономическим эффектом понимают полезный результат воздействия туризма на экономическую и социальную сферы дестинации, оказывающий прямое, косвенное и скрытое влияние, взаимосвязанный через систему сбалансированных показателей (ССП), способствующих повышению благосостояния населения и укреплению имиджа туристическо-рекреационного потенциала региона.

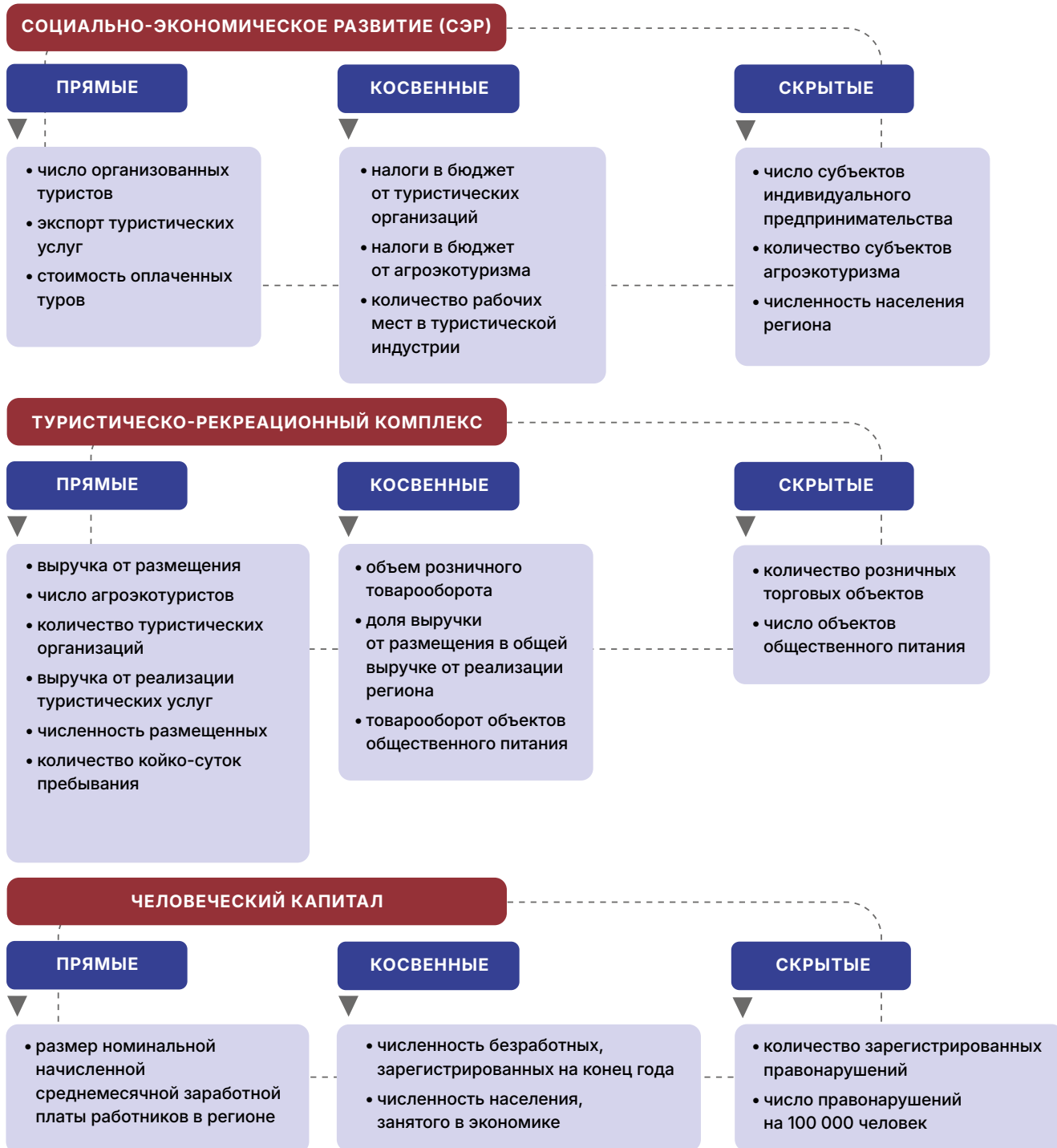
Обоснование подходов к оценке социально-экономического эффекта (СЭэф) функционирования туристической сферы носит творческий характер, включающий ряд недостатков, выраженных в проблеме получения объективной информации, не освобожден от дискуссий и зависит от приоритетов и возможностей аналитика. Методология оценки находится на стадии научного осмысления, решение этой задачи требует сочетания нескольких подходов и наличия базы статистических данных. Необходимо учесть, что показатели для оценки влияния туризма на уровень социально-экономического эффекта должны быть взаимосвязаны, методика расчета — доступной и простой в понимании с возможностью практического использования на уровне управления регионом.

Для оценки социально-экономического эффекта используется методика на основе разработанной номенклатуры ССП. Учитывая ее основную идею, внутри дестинации система взаимосвязанных элементов включает: социально-экономическое развитие региона (СЭР), туристическо-рекреационный комплекс (ТРК), человеческий капитал (ЧК). В предлагаемую методику оценки входят 25 показателей, сгруппированных по типологии — прямые, косвенные и скрытые степени влияния на социально-экономическое развитие региона с разбивкой по блокам:

- социально-экономическое развитие;
- туристическо-рекреационный комплекс;
- человеческий капитал.

Уточнение теоретических аспектов позволило разработать типологию СЭэф для отбора показателей оценки. К прямому эффекту отнесены показатели (первичные источники) или первоочередность поступления денежных средств субъектам за туристическую услугу. Косвенный эффект — вторичное перераспределение дохода субъектов, участвующих в обслуживании туристов. Скрытый — показатели опосредованного эффекта в процессе воздействия туризма как частичной собирательной группировки других сфер, так и видов экономической деятельности.

## СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ДЕСТИНАЦИИ



## МАТРИЦА ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЭФФЕКТОВ

Типология социально-экономических эффектов (СЭэф)	Система сбалансированных показателей (ССП)			
	Социально-экономическое развитие (СЭР)	Туристическо-рекреационный комплекс (ТРК)	Человеческий капитал (ЧК)	$O_{i\text{cpСЭэф}}^B$
Прямые	Показатели: число организованных туристов, экспорт туристических услуг, стоимость оплаченных туров	Выручка от размещения Количество агроэкотуристов Число туристических организаций	Размер номинальной начисленной среднемесячной заработной платы работников в регионе	$O_{1\text{cpСЭэф}}^B =$
Косвенные	Налоги в бюджет от туристических организаций	Объем розничного товарооборота	Численность безработных	$O_{2\text{cpСЭэф}}^B =$
Скрытые	Число субъектов индивидуального предпринимательства	Количество розничных торговых объектов	Количество зарегистрированных правонарушений	$O_{3\text{cpСЭэф}}^B =$
$O_j^G \text{cpСЭэф}$	$O_1^G \text{cpСЭэф} =$	$O_2^G \text{cpСЭэф} =$	$O_3^G \text{cpСЭэф} =$	$I_{\text{cpСЭэф}} =$
$O_j^G \text{cpСЭэф}$ — средний показатель по горизонтали;		$O_{i\text{cpСЭэф}}^B$ — средний показатель по вертикали;		
$I_{\text{cpСЭэф}}$ — интегральный показатель.				

Методика сбалансированной оценки составлена на основе проверки корреляции взаимосвязи показателей туристического потока, что подтверждает достаточную устойчивость. Судить о соответствующей надежности рассчитанных коэффициентов корреляции можно по уровню двусторонней значимости, который не превышает 0,05.

Показатели, характеризующие туристическую сферу, являются статистическими данными организованного вида туризма, полученные по результатам форм отчетности организаций, относящихся к туристической индустрии. Для роста уровня социально-экономического эффекта важным является увеличение количества дней пребывания путешественника. Средняя продолжительность пребывания в Республике Беларусь одного иностранного туриста — четыре дня, а граждане Беларуси проводят за границей в среднем восемь дней.

Для оценки уровня социально-экономического эффекта составлена матрица, включающая девять квадрантов по показателям в соответствии с типологией и блоками, в которой рассчитываются средние показатели по блокам горизонтали и вертикали (частные показатели), выраженные в коэффициентах.

## АЛГОРИТМ РАСЧЕТА

1. Согласно статистическим данным определяем долю (в коэффициентах) каждого из 25 показателей матрицы региона в республиканском аналогичном показателе за каждый год исследования. Например, число организованных туристов Витебской области за 2022 год в числе туристов Республики Беларусь  $203423/2022005 = 0,1006$ .

2. Определяем среднюю арифметическую величину по всем частным показателям в каждом квадранте.

Среднее значение СЭРпр за 2022 год 0,1093. Аналогично определяем среднюю арифметическую по косвенным и скрытым эффектам каждого блока за каждый год.

3. Определяем средние показатели по блокам квадрантов по вертикали и горизонтали матрицы. Рассчитанные средние показатели по вертикали и горизонтали по всем блокам дают общий интегральный показатель за 2022 год, например, по Витебской области:  $\text{ИсрСЭэф} = 0,2721$ .

Таким образом, по каждому региону составляется отдельная матрица. Применение такого подхода дает комплексную оценку всех возможных результатов развития туризма в регионе с оценкой степени влияния каждого взаимосвязанного группы прямых, косвенных и скрытых показателей. Туристическая дестинация создает эффекты и формирует для этого соответствующие условия.

Интегральный показатель уровня социально-экономического эффекта, исчисленный по системе сбалансированных показателей за период с 2022 по 2024 год, демонстрирует положительную

динамику. Несколько выше уровень показателя в Минской и Брестской областях (0,3144 и 0,2889 соответственно). Незначительно снижена динамика социально-экономического эффекта в Витебской и Могилевской областях (0,2547 и 0,2384), что обусловлено падением показателей блока «Туристическо-рекреационный комплекс», снижением количества туристических организаций и численностью размещенных.

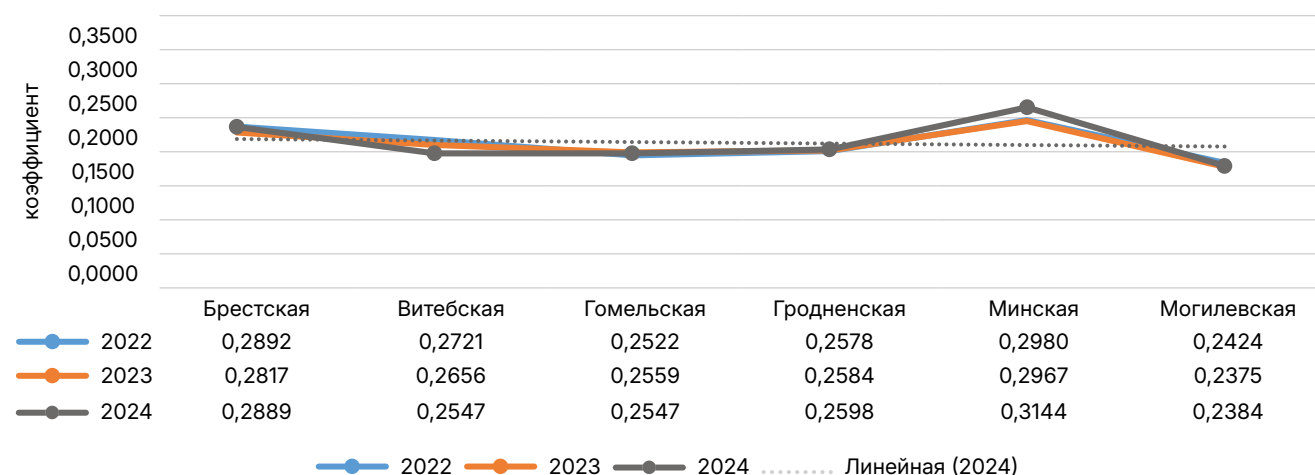
Критерии типологии регионов по уровню социально-экономического эффекта ранжированы с учетом интегрального коэффициента, что оценивается по шкале:

- свыше 0,30 — выше среднего уровня (Минская область);
- 0,25–0,29 — средний уровень (Брестская, Витебская, Гомельская, Гродненская области);
- до 0,24 — ниже среднего (Могилевская область).

## ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА ОБЛАСТЕЙ БЕЛАРУСИ

Согласно полученным результатам оценки, появляется возможность формирования трех программ развития.

### ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА



ИСТОЧНИК: рассчитано по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, 2022–2024 гг.

**Минская область.** Демонстрирует уровень привлекательности для туристов, возрастает стоимость оплаченных туров, экспорт туристических услуг, увеличиваются налоги в бюджет и наблюдается рост численности населения области, что способствует увеличению частного показателя блока «Социально-экономическое развитие». Динамично развиваются показатели блока «Туристическо-рекреационный комплекс»: в два раза возросло количество гостей и в отелях, в других средствах размещения, наблюдается рост выручки от оказания туристических услуг. В показателях блока «Человеческий капитал» отмечены: уверенный рост заработной платы и числа занятых, сокращение количества безработных, снижение количества правонарушений. Это и дает высокий интегральный показатель.

**Могилевская область.** Полученные частные показатели блока «Социально-экономическое разви-

тие» динамично увеличиваются. А интегральный показатель снижен за счет уменьшения выручки от размещения, числа обслуженных агроэкотуристов и уменьшения предоставленных койко-суток в местах размещения. Невысок коэффициент блока «Человеческий капитал» из-за снижения численности занятого населения и роста числа правонарушений.

**Брестская, Гродненская, Гомельская области.** Регионы продемонстрировали увеличение показателя по трем блокам.

**Витебская область.** Региону необходимо изыскивать возможности для расширения количества рабочих мест в сфере туризма, решать проблемы по активизации деятельности агроэкоусадеб. За исследуемый период в области в два раза уменьшилось количество субъектов агроэкотуризма, снизилось число туристических организаций, хотя выручка от размещения



ФОТО: ES0lex — Photogenica

увеличилась. Тем не менее, все это не позволило улучшить частный показатель блока «Туристическо-рекреационный комплекс», что отрицательно повлияло и на динамику интегрального показателя уровня социально-экономического эффекта. В Витебской области возрастает номинальная начисленная заработная плата, уменьшается число безработных. Однако снижение численности занятого населения и правонарушений продемонстрировало недостаточно высокий результат по блоку «Человеческий капитал». В результате чего незначительно снижен уровень социально-экономического эффекта.

Комплексный анализ с использованием системы сбалансированных показателей, всевозможных результатов развития туризма (прямые, косвенные, скрытые эффекты), проведенный в регионах Республики Беларусь, позволяет получить следующие результаты:

- повысить эффективность и своевременность принятия управленческих решений по планированию туристических потоков (при подстановке в матрицу прогнозного показателя одновременно происходит пересчет интегрального результирующего показателя согласно сбалансированности системы);
- осуществить мониторинг состояния основных показателей сбалансированного социально-экономического развития региона, состояния туристическо-рекреационного комплекса и уровня развития человеческого капитала (получить результат в коэффициентах и выявить закономерность их взаимного влияния);
- осуществить контроль выполнения программ развития туризма в регионе на качественно новом уровне во взаимосвязи показателей смежных отраслей, участвующих в оказании туристических услуг;
- стимулировать работу региональной администрации и представителей бизнеса, а также всех стейкхолдеров для достижения максимальных социально-экономических эффектов.

Одним из направлений совершенствования предложенной методики оценки социально-экономических эффектов функционирования туристической сферы

является дальнейшее расширение спектра показателей с выделением блока влияния цифровизации и информатизации.

Разработана еще одна методика оценки совокупного потока неорганизованных посетителей, исчисляемых на основе норматива потребления ими продуктов питания с учетом высокого и низкого туристического сезона в районе. Методика оценки совокупного потока посетителей дестинации на основе данных о сезонности туристического потребления, суть которой заключается в следующем:

- последовательный ежемесячный анализ сезонной неравномерности товарооборота продовольственных товаров организаций розничной торговли и общественного питания региона;
- выявление высоких и низких сезонов;
- расчет нормативного показателя товарооборота на одного местного жителя;
- конечный расчет потока посетителей дестинации с использованием норматива потребления в высокий туристический сезон. ♦

АВТОР



**ЕЛЕНА ЯНКЕВИЧ**, доцент кафедры информационных технологий и управления бизнесом Витебского государственного университета имени П. М. Машерова, кандидат экономических наук, доцент. Научный интерес: «Оценка социально-экономических эффектов функционирования региональной туристической дестинации». Автор более 100 научных работ. Разработчик методик оценки социально-экономических эффектов и оценки совокупного потока посетителей региональной дестинации. Награждена благодарностью Витебского облисполкома за многолетнее активное сотрудничество в части научного сопровождения и сбалансированную оценку социально-экономических эффектов туризма в регионе.

# МУЗЫКА СФЕР: УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ КОНЦЕРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Надувные светодиодные экраны, кинетический танцпол, браслеты из тростника — все это о концертном туре Music of the Spheres британской рок-группы Coldplay. Как шоу могут помочь спасти планету? Какие новые стандарты концертной индустрии появились благодаря устойчивому развитию? Об этом в образовательном лектории «Ивент-СРЕДА» рассказал генеральный директор компании «СтейджПро» АЛЕКСАНДР КОРЧАГИН.

## МИССИЯ ВЫПОЛНИМА

Осенью 2025 года группа Coldplay завершила тур из десяти концертов на стадионе Уэмбли. Исполнив все хиты, вокалист Крис Мартин задорно спел свою любимую песню «Потанцуйте со мной». Был повод порадоваться: с 2022 года шоу Music of the Spheres четыре раза обогнуло шар земной, продано более 13 млн билетов в 80 городах и 43 странах. Кассовые сборы составили \$1,53 млрд.

Лидер группы Крис Мартин с 2011 года увлечен космологией Пифагора и последовательно реализует ее в концепции шоу. Согласно этой теории, планеты движутся и издают звуки, недоступные слуху человека, но слышимые и распознаваемые душой.

Сохранить планету Земля — именно так группа Coldplay, уже долгое время озабоченная темой устойчивого развития общества, определила свою глобальную цель. Музыканты прекратили гастрольную деятельность перед началом пандемии коронавируса и вернулись к турам, получив подтверждение, что смогут сократить углеродный след не менее чем на 50%. Именно

но этой миссии было подчинено происходившее на сцене во время мирового тура группы.

Для контроля над достижениями в области экологии была привлечена инициативная группа из Массачусетского технологического института. В течение двух лет ученые отслеживали действия команды и пришли к выводу, что во время гастролей Coldplay сократила выбросы по сравнению с предыдущим туром на 59%.

Группа подтвердила свои заявления об устойчивом развитии делом. Музыканты передали благотворительным фондам, заботящимся об экологии, 10% доходов от тура. Каждый зритель шоу стал участником акции озеленения планеты: Coldplay поддержала инициативу фонда One Tree Planted и профинансировала посадку 13 млн деревьев в разных странах.

## НОВЫЕ СТАНДАРТЫ

Для реализации идей устойчивого развития группа обратилась к профессионалам событийной индустрии — специалистам по монтажу сцены, мастерам света, видео, зву-



ПО МАТЕРИАЛАМ:

**Event LIVE**

ДЕЛОВОЙ ПОРТАЛ ДЛЯ  
ПРОФЕССИОНАЛОВ ИВЕНТ ИНДУСТРИИ

ка, спецэффектов. Им предстояло минимизировать экологический ущерб от тура, сохраняя максимальную зрелищность.

Новые правила коснулись и площадок — для сотрудничества выбирали те из них, которые могли соблюсти необходимые требования. В результате всю технику уместили в 30 фуры и три автобуса. При этом четыре надувных светодиодных экрана-сферы диаметром пять и три метра уместили в одну фуру. Разноцветные планеты надувались за две минуты и сдувались за семь. Группа отказалась от гигантских колонок и усилителей, используя решения для обработки звука с минимальной задержкой.

По возможности в поездках использовалось более дорогое, но экологичное растительное топливо. Для тура было закуплено 600 светодиодных и лазерных приборов со сниженным энергопотреблением. Для выработки электроэнергии использовались кинетический танцпол и велотренажеры. Зрители танцевали и крутили педали, буквально наполняя шоу энергией. На вершинах звуковых и световых мачт были установлены ветрогенераторы, на трибунах — солнечные батареи. Основной объем электроэнергии в 1,6 МВт дали 40 аккумуляторных блоков, произведенных на основе переработанных батарей электромобилей.

Эффектная фишка концертов Coldplay — светящиеся браслеты.

Специально для шоу их сделали биоразлагаемыми — из сахарного тростника. После шоу зрители сдавали браслеты для перезарядки и дальнейшего использования.

## НЕ В УБЫТОК ЗРЕЛИЩНОСТИ

Группа Coldplay бережливо отнеслась к проведению шоу, но не экономила на визуальных эффектах. Тур стал одним из наиболее зрелищных событий. Спецэффекты происходили на протяжении всего шоу, а не только в финале. Музыканты и артисты постоянно взаимодействовали со зрителями. В зал запускались разноцветные надувные шары. Во время шоу огромные сферы выстраивались в парад планет и наполнялись светом.

Айдентика использовалась везде — от оформления сценического

пространства до разрисованных вручную музыкальных инструментов, специально подобранных в цветовой гамме костюмов и конфетти. Пятьдесят бластеров выдували биоразлагаемую мишуру: звездочки и сердечки развеивали при помощи баллонов с CO<sub>2</sub>, кстати, сделанных из переработанных материалов.

Шоу обслуживали десятки камер, часть из которых отвечала за трансляцию. Они держали планы артистов. Другие операторы снимали мелкие детали, например, музыкальные инструменты. Третьи — вели репортаж, сопровождали проход артистов и их общение с публикой. Это взаимодействие — визитная карточка группы и часть теплой дружеской атмосферы, за которую публика и приходит на концерты Coldplay. ♦

ФОТО: thenews2.com — Photogenica



# ДЕСЯТЬ ОШИБОК ПРИ ВЫБОРЕ ПЛОЩАДКИ, КОТОРЫЕ СТОЯТ ВАМ ДЕНЕГ

Профессиональная организация мероприятий требует комплексного подхода, при котором выбор площадки является важным слагаемым успеха. Ошибки на этом этапе не только снижают эффективность события, но и увеличивают бюджет. На основе девятнадцатилетнего опыта работы в индустрии эксперты компании Shake Up Event Group назвали десять распространенных просчетов, которых можно избежать при правильном планировании.

## 1. НЕВЕРНЫЙ РАСЧЕТ ПЛОЩАДИ ПОМЕЩЕНИЯ

Новички часто путают общую площадь с полезным пространством. Важно учитывать не только зону для гостей, но и места для сцены, оборудования и проходов. Для банкетного формата требуется значительно больше площади на одного гостя. Всегда запрашивайте у площадки план расстановки и проводите расчеты, исходя из конкретного формата мероприятия. Не пренебрегайте выездами на замеры: важно вживую увидеть пожарные выходы, проходы персонала и артистов, расстановку по сценарию режиссера и другие нюансы.

## 2. ПОЗДНЕЕ БРОНИРОВАНИЕ В ПЕРИОДЫ ВЫСОКОГО СПРОСА

Экономическая эффективность мероприятия напрямую зависит от сроков бронирования. Популярные площадки в предпраздничный период рекомендуется резервировать за 6–12 месяцев. Иначе есть риск остаться без подходящей локации или столкнуться с резким ростом цен. Аналогичная ситуация наблюдается с гостиничными номерами для иногородних участников. Во время высокого сезона цены отелей возрастают на 10–30%.



ПО МАТЕРИАЛАМ:

**Event LIVE**

ДЕЛОВОЙ ПОРТАЛ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ ИВЕНТ ИНДУСТРИИ

### **3. ОГРАНИЧЕННОСТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ДЛЯ МАСШТАБНЫХ СОБЫТИЙ**

Даже в крупных городах количество площадок, способных комфортно разместить более тысячи участников, ограничено. Организаторам массовых мероприятий следует начинать поиск и бронирование такой локации, как только стало известно о событии. В противном случае возникнет необходимость либо дробить мероприятие на несколько локаций, либо изменять концепцию.

### **4. СКРЫТЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ ПЛОЩАДКИ**

Многие локации включают в договор аренды обязательное использование дополнительных услуг. Важно на этапе переговоров уточнить: возможность использования внешнего оборудования, необходимость заказа кейтеринга у площадки, есть ли штрафы за привлечение сторонних подрядчиков. Скрытые условия могут привести к перерасходу средств на 20–40%.

### **5. СКУДНОЕ ТЕХНИЧЕСКОЕ ОСНАЩЕНИЕ**

Базовая комплектация многих площадок часто не соответствует реальным потребностям мероприятия. Особое внимание следует уделять: мощности электросетей, проверке звукового и осветительного оборудования, наличию в штате технического специалиста и возможности под-

ключения дополнительной техники без штрафных санкций. Необходимо запрашивать детальный технический райдер.

### **6. СПЕЦИФИЧЕСКОЕ ЗОНИРОВАНИЕ ПРОСТРАНСТВА**

Эффективное использование пространства требует планирования функциональных зон. При оценке площадки учитывайте: количество и расположение входов/выходов, возможность организации отдельных зон (ВИП, регистрация, фуршет), пространство для работы и отдыха артистов и технического персонала, расстояние от парковки до основного входа. Неучтенные особенности зонирования потребуют дополнительных затрат на монтаж перегородок, прокладку кабелей и организацию временных конструкций.

### **7. НАВЯЗАННЫЕ РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ**

Площадка может предложить свою программу из номеров и ведущего. Выступления резидентов часто не соответствуют концепции мероприятия. Такие артисты, как правило, работают по стандартной программе, не адаптируя выступление под конкретные задачи события. Рекомендуем проверять это до аренды.

### **8. СЛОЖНАЯ ПРОЦЕДУРА СОГЛАСОВАНИЙ**

Административные барьеры могут усложнить подготовку меро-

приятия. До подписания договора необходимо уточнить у потенциальной площадки: требования к оформлению пропусков для подрядчиков, необходимость предоставления персональных данных сотрудников, порядок въезда и размещения транспорта, сроки согласования технических вопросов.

### **9. ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ**

Транспортные и грузовые характеристики площадки могут не соответствовать вашим потребностям. Проверяйте грузоподъемность и габариты лифтов, высоту дверных проемов и служебных коридоров, наличие и исправность пандусов, ширину лестничных пролетов.

### **10. ЗАПРЕТЫ И ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПЛАТЕЖИ**

Большинство площадок сразу предупреждает о правилах пользования своей территорией. Однако есть и те, кто не отражает в документах полного списка разрешенных и запрещенных активностей. Спросите о возможности использовать конфетти, хлопушки и холодные фонтаны, фейерверки и открытый огонь. Разрешено ли шуметь после 23:00. Нужен ли залог за возможные повреждения, есть ли обязательства по страхованию ответственности и дополнительная плата за уборку после мероприятия с использованием рептилий, живых птиц и животных. ♦



Издательство  
Библиотека ВНИЦ  
Санкт-Петербург. 2026 год  
ISBN 978-5-907893-86-3

*Алексей Вальков, Дарья Островская, Юлия Ошарина, Александр Стуглев,  
Александра Смирнова, Елена Четыркина, Алексей Чуваев*

### **КРАТКИЙ СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ И КЛЮЧЕВЫХ ПОНЯТИЙ ИВЕНТ ИНДУСТРИИ. ОБЩЕСТВЕННО ЗНАЧИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ**

Словарь посвящен изучению общественно значимых мероприятий. Книга раскрывает ключевые характеристики таких событий, их классификацию, историю реализации крупных международных проектов в России, особенности их организации и проведения. Словарь издан Выставочным научно-исследовательским центром (ВНИЦ) R&C в серии «Библиотека ВНИЦ» при поддержке генерального партнера — Фонда Росконгресс. Издание выпущено в качестве вводного пособия для преподавателей, студентов и слушателей вузов, специалистов компаний событийной индустрии. Рекомендован Национальным конгресс-бюро.



Издательство АСТ  
Москва. 2024 год  
ISBN 978-5-17-1665 81-4

*Анастасия Климина*

### **ИГРЫ 1980. ИЗМЕНИВШИЕ МИР**

Летние Олимпийские игры 1980 года в Москве стали знаковым событием. Книга рассказывает историю масштабного спортивного праздника. Читатель узнает подробности процесса создания спортивных арен и инфраструктуры, обеспечения безопасности во время соревнований, а также другие организационные аспекты, позволившие провести мероприятие на самом высоком уровне. Особое внимание уделено символике Олимпиады, церемониям открытия и закрытия, политической ситуации, в условиях которых проходили международные состязания. Книга рассчитана на широкий круг читателей.



Издательство Альпина PRO  
Москва. 2024 год  
ISBN 978-5-6042879-7-2

*Джозеф Б. Пайн II, Джеймс Х. Гилмор*

### **ЭКОНОМИКА ВПЕЧАТЛЕНИЙ. КАК ПРЕВРАТИТЬ ПОКУПКУ В ЗАХВАТЫВАЮЩЕЕ ДЕЙСТВИЕ**

Экономика впечатлений ориентирована на ощущения потребителя. В ее контексте авторы книги советуют отказаться от привычных отношений продавцов и покупателей. Они считают, что компания должна стать «режиссером впечатлений», а клиенты — «зрителями» или «гостями». В книге рассматриваются принципы успешной постановки впечатлений и театральные приемы, которые могут использовать компании. Она написана для тех, кто хочет повысить потребительскую ценность своего предложения. Авторы рекомендуют использовать инструменты и методы, необходимые для постановки захватывающих впечатлений.

” **БИБЛИОТЕКА —  
ЭТО ОТКРЫТЫЙ  
СТОЛ  
ИДЕЙ,  
ЗА КОТОРЫЙ  
ПРИГЛАШАЕТСЯ  
КАЖДЫЙ...** “

АЛЕКСАНДР ГЕРЦЕН



[rnc-consult.ru/eventlibrary](http://rnc-consult.ru/eventlibrary)

Запланируйте посещение  
Первой отраслевой библиотеки  
событийной индустрии  
имени С. Н. Трофимова





# СТАРТУЕТ НОВЫЙ СЕЗОН ФЕДЕРАЛЬНЫХ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕМИЙ!

Уже сейчас открыт прием заявок в следующих региональных и областных этапах:

- 23 мая, Тула – областной конкурс «Туристический сувенир – Тульская область», прием заявок до 29 апреля.
- 20–23 августа, Абакан – финал окружного этапа СФО и ДФО премий «Туристический сувенир» и «Маршрут года», прием заявок до 25 июля.
- 4–6 сентября, Ханты-Мансийск – финал окружного этапа УФО конкурса «Туристический сувенир», прием заявок до 5 августа.
- 16–19 сентября, Ульяновск – финал окружного этапа ПФО премий «Туристический сувенир» и «Маршрут года», прием заявок до 15 августа.
- 8–10 октября, Йошкар-Ола – финал окружного этапа ПФО премии в области событийного туризма Russian Event Awards, прием заявок до 10 сентября.

Мы продолжаем формировать график региональных финалов, скоро стартуют окружные этапы всех федеральных туристических премий. Следите за новостями на официальных сайтах, а также подпишитесь на чат участников конкурсов, чтобы точно ничего не пропустить!



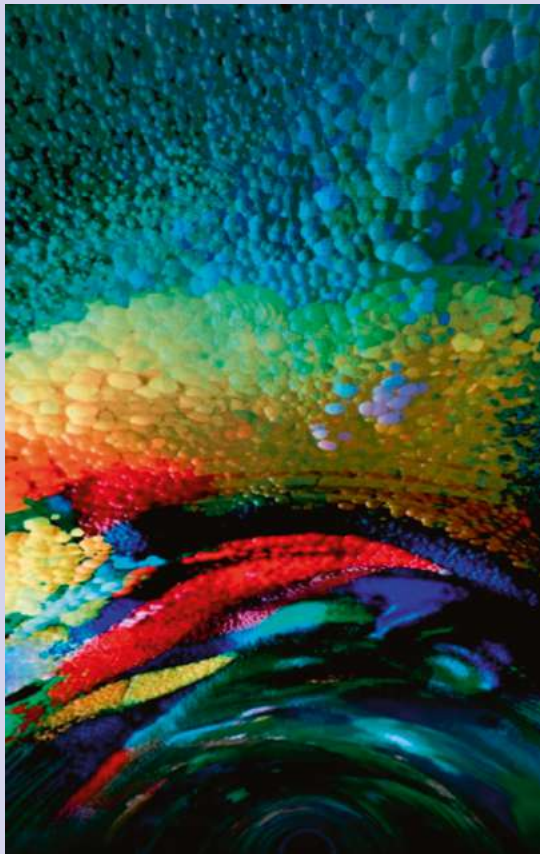


ФОТО: dagcom.com

### **В КУЛЬТУРНОЙ СТОЛИЦЕ ЕВРОПЫ ОТКРЫЛИ ТУННЕЛЬ ДАННЫХ**

Медиахудожник Рефик Анадол представил в Digital Art Gallery иммерсивный цифровой туннель. Он состоит из 148 млн пикселей и превращает подземный переход галереи в динамичную визуальную среду, в котором изображения и звуки взаимодействуют с архитектурой. Digital Art Gallery – новое иммерсивное пространство цифрового искусства, созданное после реконструкции пешеходного и велосипедного перехода между Горицией и Новой Горицей в Италии. Проект «Туннель данных» реализован в рамках программы «GO! 2025 – Культурная столица Европы – Нова-Горица и Гориция».

### **ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ДЕЛАЕТ СПОРТИВНЫЕ СОСТЯЗАНИЯ БЕЗОПАСНЫМИ**

На зимних Олимпийских играх 2026 года в Италии были представлены технические новинки. Факел Essential оснастили прозрачным окном, через которое можно было увидеть горелку, работающую на биотопливе из пищевых отходов. На официальном сайте события чат-бот с искусственным интеллектом отвечал на вопросы, используя только проверенные данные. Система мониторинга на основе ИИ выявляла оскорбительные комментарии в социальных сетях. Спортсмены получили доступ к специализированным приложениям для тренировок, профилактики травм и связи с близкими.

### **МАГАЗИН МЕРЧА В ИНТЕРНЕТЕ ПЕРЕШЕЛ НА САМООБСЛУЖИВАНИЕ**

Компания Vsemayki, развивающая онлайн-продажи и магазин Всё.ру, разработала программный продукт MerchCloud. Он позволяет создать персональный мерч-шоп на платформе в интернете. Партнеры могут загрузить кастомизированные дизайны, а сотрудники компаний самостоятельно оформить заказы. Такой магазин запускается в течение одного дня, производство заказов – от двух дней. Платформа MerchCloud позволит компаниям реализовать проекты с корпоративным мерчем с учетом запросов и потребностей сотрудников: от толстовок и рюкзаков до обложек на паспорт и пледов.

### **ПУТЕШЕСТВЕННИКОВ ПОСЕЛЯТ В ГОСТИНИЦАХ ПО QR-КОДУ**

Россияне смогут заселяться в отели по QR-коду вместо бумажного паспорта. Такая возможность предусмотрена документом правительства Российской Федерации. Нововведение должно заработать к началу летнего сезона и упростить процедуру регистрации в гостиницах, в том числе для командировочных. Цифровой ID работает только на одном устройстве, а QR-код обновляется каждые 30 секунд. При проверке отель получит подтверждение личности без отображения персональных данных гостя. Это ускорит заселение и сэкономит время туристов. ♦

**26–28 МАРТА | 2026  
МОСКВА, РОССИЯ****СОБЫТИЕ ГОДА**

Ежегодная национальная премия в сфере ивент индустрии. Проходит при поддержке Национальной ассоциации организаторов мероприятий (НАОМ). Премия выявляет лучшие практики в России, охватывающие все форматы мероприятий. Она определяет лидеров, задающих тренды, и признает их достижения. Цель премии — повышение значимости событийной индустрии как отрасли, способствующей развитию креативной экономики страны. [EVENTAWARDSRUSSIA.COM](http://EVENTAWARDSRUSSIA.COM)

**2–4 АПРЕЛЯ | 2026  
НИЖНИЙ НОВГОРОД, РОССИЯ**  
**ИНТУРМАРКЕТ**

Международная выставка-форум гостеприимства регионов «Интурмаркет» — это площадка для расширения внутриотраслевого диалога и выработки оптимальных решений и путей развития туристического рынка в новых условиях. Деловая программа предоставляет возможности для обмена опытом, презентации турпродуктов, участия в обучающих семинарах и конференциях. [ITMEXPO.RU](http://ITMEXPO.RU)

**9–11 АПРЕЛЯ | 2026  
МИНСК, БЕЛАРУСЬ**  
**ОТДЫХ**

Международная выставка-ярмарка туристических услуг «Отдых» — это деловая площадка для стран, регионов и туристических фирм в Республике Беларусь. В 2025 году в ней приняли участие более 500 экспонентов. Были представлены компании Беларуси, России, Узбекистана, Таиланда, Омана, Турции, Кубы, Кыргызстана и других стран. [TOUREXPO.BY](http://TOUREXPO.BY)

**22 АПРЕЛЯ | 2026  
МОСКВА, РОССИЯ****СЦЕНА**

Фестиваль объединит организаторов, корпоративных заказчиков и предложит широкий спектр услуг для проведения мероприятий. Участники узнают о новых событийных возможностях Москвы, регионов России и стран ближнего зарубежья. По оценке организаторов, на фестивале «Сцена» в МТС Live Холле будет представлено 5000 представителей потенциальных партнеров, площадок для мероприятий и поставщиков услуг. [SCENAFEST.RU](http://SCENAFEST.RU)

**22–24 АПРЕЛЯ | 2026  
АЛМАТЫ, КАЗАХСТАН**  
**ТУРИЗМ И ПУТЕШЕСТВИЯ KITF**

Казахстанская международная выставка «Туризм и путешествия» KITF проводится с 2001 года. Это одна из крупных профессиональных площадок индустрии в Центральной Азии. KITF присвоен знак Всемирной ассоциации выставочной индустрии UFI за соответствие международным стандартам B2B-площадки. [KITF.KZ](http://KITF.KZ)

**1 МАЯ | 2026**  
**ОКОНЧАНИЕ РЕГИСТРАЦИИ  
УЧАСТНИКОВ ФЕСТИВАЛЯ  
ЗЕМЛЯ ОТКРЫТИЙ**

Фестиваль геобрендов «Земля открытий» представляет собой комплекс мероприятий по созданию брендов территорий. Основной частью является конкурс фильмов и роликов, которые рассказывают о жизни территорий, являясь эффективным инструментом в повышении туристической и инвестиционной привлекательности. [LUSHNIKFEST.RU](http://LUSHNIKFEST.RU)

Для публикации использована информация официальных сайтов мероприятий по состоянию на 23 марта 2026 г.



# ПетроКонгресс КОНГРЕССНЫЙ ЦЕНТР



14 трансформируемых  
конференц-залов



Вместимость  
от 5 до 400 человек



Современное  
оборудование



Организация питания  
на мероприятиях



Визуальное оформление  
мероприятий



Wi-fi  
до 100 Мбит/с



Соблюдение  
экологических норм



5 минут  
от метро

## Место, где рождаются идеи



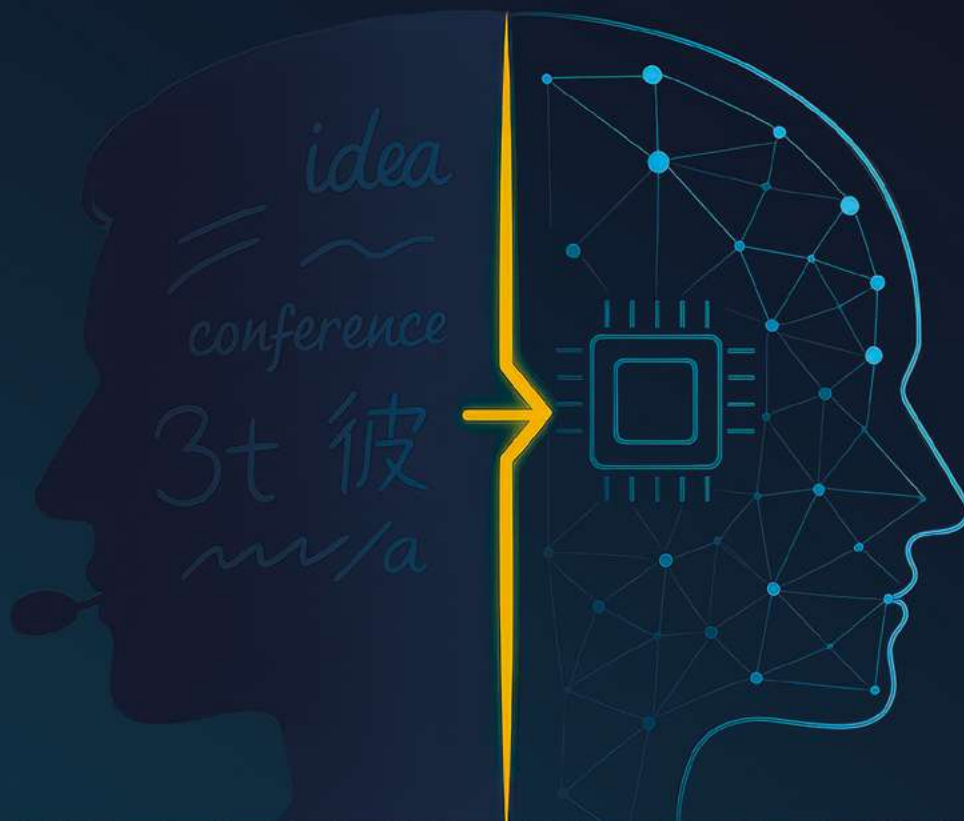
Тел: +7 812 335-89-00  
e-mail: [sales@petrocongress.ru](mailto:sales@petrocongress.ru)

 [vk.com/spb.petrocongress](https://vk.com/spb.petrocongress)



Санкт-Петербург,  
Лодейнопольская, 5  
(5 минут от ст.м. «Чкаловская»)

[www.petrocongress.ru](http://www.petrocongress.ru)



# ИНТЕЛЛЕКТ ЧЕЛОВЕКА МАСШТАБ ИИ

СИНХРОННЫЙ ПЕРЕВОД С ПРИМЕНЕНИЕМ ИИ



[AI.AST-TELECOM.RU](http://AI.AST-TELECOM.RU)