RBG

63/396
октябрь 2026

With the support of the CCI of Russia

ПИР ЭКСПО

«ПИР Экспо»
26–29
октября 2026



ЕВГЕНИЯ КОНКОЛЬ, «СПЕКТРУМ»: «ДЛЯ МЕНЯ НЕВОЗМОЖНОГО МАЛО»

RBG
www.rbgmedia.ru
Деловое издание, рассказывающее о развитии, отраслях, перспективах, персоналиях бизнеса в России и за рубежом.
12+

Учредитель и издатель:
ООО «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА»
при поддержке ТПП РФ
Главный редактор:
Мария Сергеевна Суворовская
Редакторы номера:
Александра Убоженко,
Елена Александрова
Дизайн/вёрстка: **Александр Лобов**
Дирекция развития и PR:
Алена Штукарева
Отпечатано в типографии ООО «ВИВАСТАР», г. Москва, ул. Электрозаводская, д. 20, стр. 3.
Материалы, отмеченные значком R или «РЕКЛАМА», публикуются на правах рекламы. Мнение авторов не обязательно должно совпадать с мнением редакции. Перепечатка материалов и их использование в любой форме допускается только с разрешения редакции издания RBG.
Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Адрес редакции и издателя: **143966, Московская область, г. Реутов, ул. Победы, д. 2, пом. 1, комн. 23**
E-mail: **mail@b-d-m.ru**
Тел.: **+7 (495) 528-17-35**
Издатель:
ООО «Бизнес-Диалог Медиа»
Зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Регистрационный номер средства массовой информации ПИ № ФС77-70487 от 25 июля 2017.
RBG № 63/396 октябрь 2026
Подписано в печать: **16.10.2026**
Дата выхода в свет: **22.10.2026**
Тираж: **15 000. Цена свободная.**

RBG
www.rbgmedia.ru
Business publication about development, industries, prospects, business personalities in Russia and abroad.
12+

Founder and publisher:
BUSINESS DIALOG MEDIA LLC
with the support of the CCI of Russia
The editor-in-chief: **Maria Suvorovskaya**
Managing Editor: **Alexandra Ubozhenko, Elena Alexandrova**
Designer: **Alexandr Lobov**
Directorate for Development and PR:
Elena Shtukareva
Printed in the printing house of VIVASTAR LLC, Moscow, ul. Electrozavodskaya, 20, building 3.
Materials marked R or "ADVERTISING" are published as advertising. The opinion of the authors does not necessarily coincide with the editorial opinion. Reprinting of materials and their use in any form is allowed only with the permission of the editorial office of the publication RBG.
Materials are not reviewed and returned.
Address of the founder and publisher:
23-1-2 ul. Pobedi, Reutov, the Moscow region, 143966
E-mail: **mail@b-d-m.ru**
Tel.: **+7 (495) 528-17-35**
Publisher: **Business-Dialog Media LLC**
Registered by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology, and Mass Media. Media registration number PI # FS77-70487 from July 25, 2017.
RBG № 63/396 October 2026
Signed to the press: **16.10.2026**
Date of issue: **22.10.2026**
Edition: **15 000 copies. Open price.**



RBG



Реклама. Рекламодатель ООО БАНК МБА-МОСКВА ИНН 7744001828. Erid: 2VSb5xAcJdG

ПИР ЭКСПО 2026:

ЧЕТЫРЕ ДНЯ, КОТОРЫЕ ЗАДАЮТ КУРС ИНДУСТРИИ

26–29 октября, Москва, «Крокус Экспо»



29-я международная выставка объединит производителей, поставщиков и представителей ресторанного, гостиничного, кофейного бизнеса и пищевых производств для поиска практических решений, которые помогут предприятиям адаптироваться к изменениям рынка и найти возможности для дальнейшего развития. В этом году она состоится 26–29 октября в МВЦ «Крокус Экспо»

Главный вопрос выставки в 2026 году: как развиваться бизнесу в условиях быстрых изменений рынка: когда расходы растут, потребительская активность снижается, а кадровый дефицит сохраняется. Экспозиция и деловая программа будут посвящены решениям, которые помогут пересмотреть экономику предприятий, повысить эффективность и встроиться в новые форматы работы.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПИР ЭКСПО 2026

Выставка структурирована по направлениям для целевой аудитории профессиональных посетителей. В этом году к привычным **ПИР–Ресторан, ПИР–Отель, ПИР–Кофе** добавлен новый крупный сегмент – **Пищевое производство. Готовая еда.**

ПАЗЛ ПИР ЭКСПО

1. Самая масштабная экспозиция

На территории более **40 000 м2 700 ведущих российских и зарубежных производителей и поставщиков** представят комплексные решения для ресторанов, отелей, кофеен и пищевых производств. География и масштаб экспозиции растут – активно подключаются компании из Азии, что открывает новые возможности для партнёрства. Сегодня ПИР Экспо – это крупнейшая экспозиция и самый глубокий охват сферы HoReCa.



2. Деловая программа для специалистов

В 2026 году совместно с экспертами на территории выставки будет проведено 400+ мероприятий (конференции, лекции, совместные сессии, практические мастер-классы, дискуссии и презентации). В деловой программе принимают участие более 800 лидеров индустрии из разных регионов России. Именно они формируют актуальную базу знаний для специалистов, которая поможет решать рабочие задачи.

3. Нетворкинг и поиск новых коммуникаций

Выставка – всегда платформа для установления новых профессиональных контактов, заключения контрактов и обмена опытом. За 4 дня проведения ПИР Экспо посещают почти 50 000 специалистов, главной целью которых является профессиональное общение.



ЧТО НОВОГО НА ПИР ЭКСПО?

«СОБСТВЕННИКИ» и «ФРР | СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ»

В этом году в отдельную программу выделены мероприятия для владельцев ресторанного и гостиничного бизнеса, инвесторов и девелоперов – спецпроект «СОБСТВЕННИКИ».

Темы построены вокруг главных вопросов владельцев, которые невозможно делегировать. Как правильно определить текущее состояние и потенциал предприятия, какую стратегию развития выбрать, стоит ли открывать новый объект, менять концепцию действующего, привлекать оператора, в какие проекты стоит входить сейчас, а от каких инвестиций лучше воздержаться, – обсудим с теми, кто готов делиться опытом и ошибками.

В программе два трека – ресторанный и гостиничный. Гостиничный блок будет представлен специальным проектом **Форума регионов России «Развитие туристской инфраструктуры»** и посвящён вопросам инвестиций и владения гостиничными и туристическими объектами в новых экономических условиях.

«ПИЩЕВОЕ ПРОИЗВОДСТВО. ГОТОВАЯ ЕДА»

В 2026 году на «ПИР Экспо» «Пищевое производство. Готовая еда» выделено в самостоятельное направление. Запрос быстрорастущего рынка диктует необходимость создания единой коммуникационной платформы для представителей фабрик-кухонь, ресторанных и продуктовых сетей, производителей готовой еды, а также поставщиков оборудования, продукции и технологий.

На экспозиции будут представлены решения для оснащения, автоматизации, упаковки, хранения, транспортировки и контроля качества продукции.

Деловая программа направления будет посвящена экономике пищевого производства, организации процессов, развитию ассортимента и взаимодействию производителей с ресторанными и розничными сетями.

ПРЕМИЯ

В 2026 году во второй раз состоится премия «Инновация года на ПИР Экспо», представляющая профессиональному сообществу наиболее интересные и перспективные разработки в области оборудования и технологий для предприятий ресторанного и гостиничного бизнеса.

У посетителей будет уникальная возможность увидеть новинки своими глазами, пообщаться с производителями и обсудить, как новые решения можно применить в бизнесе.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СОРЕВНОВАНИЯ

Во время «ПИР Экспо» 2026 пройдут кофейные чемпионаты. Участники покажут своё мастерство, получат обратную связь от признанных экспертов и смогут заявить о себе перед профессиональным сообществом.





ФРиО России обратилась в Госдуму по вопросу **регулирования продаж готовой еды**



Федерация рестораторов и отельеров России обратилась к председателю Государственной Думы Федерального Собрания РФ Вячеславу Володину по вопросу регулирования продаж готовой еды (пищевой продукции, готовой к употреблению) в торговых сетях.

Обеспокоенность вызвала ситуация, сложившаяся на рынке общественного питания и связанная с неравными условиями ведения бизнеса между предприятиями сегмента HoReCa и предприятиями торговли, реализующими данную продукцию.

Отметим, что в последние годы наблюдается устойчивая тенденция – многие торговые сети активно развивают продажу готовых блюд, фактически оказывая те же услуги, что и предприятия общественного питания, вплоть до организации зон приёма пищи. При этом к таким торговым точкам применяются иные, менее строгие нормы и требования, чем к ресторанам и кафе.

В результате складывается ситуация, в которой один и тот же формат услуг оценивается по разным стандартам, как с точки зрения санитарно-гигиенических требований, так и по части контроля качества, условий производства и реализации кулинарной продукции и готовых блюд. Это приводит к формированию системного дисбаланса и нечестной конкуренции.

При этом рестораны и кафе инвестируют значительные средства в оборудование специализированных кухонь, вентиляцию, водоочистку, обучение персонала, соблюдение санитарных норм и регулярные проверки качества, контроль сроков и условий хранения. Любое несоответствие может повлечь репутационные и финансовые потери, ведь ресторатор лично отвечает перед гостем за качество и безопасность еды.

В торговых залах, где готовится и реализуется еда, зачастую отсутствует чёткое разграничение производственных и потребительских зон, не обеспечивается должный уровень санитарного контроля и товарного соседства. При этом такая продукция поступает к покупателям по более низкой цене, что достигается не только за счёт масштабов бизнеса, но и за счёт отсутствия требований к оборудованию, помещениям и процессам.

Подобная разница в регулировании приводит к формированию нечестной конкуренции, в которой участники рынка HoReCa вынуждены работать в заведомо менее выгодных условиях, несмотря на их вклад в развитие малого и среднего предпринимательства, занятость и культуру потребления

Мы убеждены, что готовая еда, реализуемая в торговых залах, по сути, является продукцией общественного питания и должна регулироваться по тем же принципам, что и деятельность кафе и ресторанов.

Федерация рестораторов и отельеров России готова участвовать в обсуждении возможных изменений в действующем регулировании, направленных на выравнивание условий работы всех участников рынка.

По материалам https://chel.frio.ru/info/





Свыше 10 млрд рублей с господдержкой привлёк малый и средний бизнес в сфере туризма с начала 2026 года

В 2026 году объём господдержки малого и среднего бизнеса в сфере туризма с помощью инструментов федерального проекта «Малое и среднее предпринимательство» вырос почти на 58% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составил более 10 млрд рублей. С начала 2026 года за счёт реализации таких инструментов, как зонтичные поручительства, микрозаймы государственных микрофинансовых организаций, поручительства региональных гарантийных организаций, количество получателей поддержки увеличилось на 65% – до 1,8 тысячи предпринимателей.

«Туристическая отрасль остаётся одним из ключевых драйверов развития малого и среднего бизнеса благодаря своему мультипликативному эффекту и способности стимулировать рост смежных сфер экономики. Сегодня мы наблюдаем устойчивую положительную динамику по целому ряду направлений, в том числе в гостиничном бизнесе. Число субъектов МСП в сфере предоставления мест для временного проживания достигло 37,4 тысячи, а количество занятых в отрасли приблизилось к 176 тысячам человек. Предприниматели активно используют инструменты государственной поддержки для развития и масштабирования своего бизнеса. Только с начала 2026 года гостиничные предприятия привлекли более 1 млрд рублей благодаря различным инструментам поддержки, в том числе 535 млн рублей в виде микрозаймов государственных микрофинансовых организаций и 459 млн рублей в виде поручительств региональных гарантийных организаций. Эти результаты подтверждают высокий потенциал отрасли и эффективность действующих механизмов поддержки бизнеса», – отметила заместитель министра экономического развития России Татьяна Илюшникова.

По данным Корпорации МСП, для проектов в сфере туризма одним из наиболее востребованных инструментов для привлечения финансирования является механизм зонтичных поручительств. Он расширяет доступ бизнеса к кредитным средствам при отсутствии или недостаточности залогового обеспечения. С начала 2026 года количество получателей такого вида поддержки увеличилось в 3 раза – в результате каждый третий кредит и каждый пятый рубль кредита был получен благодаря зонтичным поручительствам. Сумма полученного бизнесом финансирования с «зонтами» с начала года превысила 2 млрд рублей.

В числе регионов – лидеров по объёму привлечённого с господдержкой финансирования – Москва (1,2 млрд рублей), Хабаровский край (746 млн рублей), Республика Татарстан (576 млн рублей), Республика Крым (553 млн рублей) и Ненецкий автономный округ (447 млн рублей). В топ-10 регионов лидеров также вошли Республика Дагестан (393 млн рублей), Воронежская область (362 млн рублей), Саратовская область (312 млн рублей), Новосибирская область (303 млн рублей) и Санкт-Петербург (280 млрд рублей).

По материалам https://economy.gov.ru/

В России **растёт число производителей готовой еды**

Тем не менее новым игрокам становится сложнее работать на этом рынке на фоне увеличения издержек.

На 1 октября в России насчитывалось 2710 производителей готовой еды, подсчитал сервис «Контур. Фокус». По его данным, это на 10% больше, чем было в аналогичный период прошлого года. Данная категория показала самый высокий рост в сегменте пищевой промышленности, уточняет представитель этой компании. Для сравнения, число производителей какао, шоколада и сахаристых изделий увеличилось на 7,9%, до 2737, сухарей, печенья и тортов длительного хранения – на 7,1%, до 3637, хлеба и мучных кондитерских изделий – на 5,9%, до 22 381, кормов для домашних животных – на 4,6%, до 1014. При этом в отдельных отраслях количество игроков почти не изменилось или, наоборот, снизилось. Например, производителей кормов для сельхозживотных за год стало лишь на 0,3% больше (до 1722 компаний), а организаций, занимающихся мукомольной и крупяной продукцией, – на 4% меньше (до 2192).

Спрос на готовую еду продолжает увеличиваться даже при сокращении потребительских расходов, утверждает независимый консультант поставщиков торговых сетей и основатель Telegram-канала «Продукт медиа» Михаил Лачугин. По оценке NTech, в первом полугодии 2026 года объём данного рынка достиг 823 000 т, или 426 млрд руб., что на 15 и 23% превышает результаты января-июня прошлого года. Поэтому торговые сети наращивают закупки такой продукции, ищут партнёрские площадки или развивают собственное производство, резюмирует эксперт.

Динамика рынка готовой еды в цифрах

• *Рост количества игроков.* Рынок готовой еды стал абсолютным лидером по темпам роста во всей пищевой промышленности России. За год (к октябрю 2026 года) число таких производителей выросло на 10% и достигло 2710 компаний.



• *Для сравнения с другими сферами.* Производители сладостей и шоколада выросли на 7,9%, кондитерских изделий – на 5,9%, а мукомольные предприятия и вовсе сократились на 4%.

• *Финансовые показатели.* За первое полугодие 2026 года россияне купили готовой еды на 426 млрд рублей (это 823 000 тонн продукции). В деньгах рынок подскочил сразу на 23%, а в объёмах – на 15%.

По материалам https://www.vedomosti.ru/business

Лидеры роста по объёму турпотока за 8 месяцев – Московская область, Республика Татарстан, Амурская область, Республика Алтай



Заместитель председателя Правительства России Дмитрий Чернышенко на заседании Комиссии Государственного Совета РФ по направлению «Туризм» представил данные по турпотоку за 8 месяцев текущего года.

Мероприятие состоялось под руководством губернатора Приморского края, председателя комиссии Олега Кожемяко.

«Число турпоездок по стране за январь-август 2026 года составило 63,3 млн. Это больше, чем за аналогичный период прошлого года. В августе также видим рост турпоездок по сравнению с предыдущим годом – до 10 млн. Лидерами роста по объёму турпотока за январь-август стали Московская область, Москва, Республика Татарстан, Амурская область, Республика Алтай. При этом 30% турпотока приходится на путешественников из Москвы и Московской области».

Вице-премьер добавил, что сегодня в рамках программы льготного кредитования реализуется 340 проектов на 1,6 трлн рублей. Уже введено в эксплуатацию 46 отелей более чем на 10 тысяч номеров. Расширяющаяся инфраструктура требует новых кадров.

С 1 сентября 2026 года заселение через MAX по желанию гостя обязательно для гостиниц с номерным фондом более 50 номеров. К сервису уже подключено около 3 тысяч гостиниц в 82 регионах.

Вице-премьер напомнил, что в июне 2027 года в Москве на ВДНХ в VII раз пройдёт международный туристический форум «Путешествуй!». Он призвал регионы и организации направлять свои предложения в программу форума.

«Необходимо развивать современные санаторно-курортные и лечебно-оздоровительные турпродукты, в том числе для наших ветеранов, участников СВО и членов их семей. Отмечу, участник программы "Время героев" реализует проект "СВОй путь"», – заявил Дмитрий Чернышенко.

Олег Кожемяко отметил, что спрос на санаторно-курортные услуги устойчиво растёт, в том числе со стороны более молодой и состоятельной аудитории, включая семьи с детьми.

«Обеспечить возрастающий спрос при модернизации существующих и создании новых объектов можно только общими усилиями собственников этих объектов, региональных и федеральных властей», – подчеркнул Олег Кожемяко.

В заседании также приняли участие заместитель министра экономического развития Российской Федерации Дмитрий Вахруков, представители Минздрава России, Минвостокразвития России, Минцифры России, Госкорпорации «Росатом», региональных органов власти, отраслевых союзов и экспертного сообщества.

Дмитрий Вахруков представил данные отраслевой программы повышения производительности труда в туризме, разработанной по поручению Президента России. По его словам, после динамичного постковидного восстановления отрасль вступает в новую фазу роста, где ключевым ресурсом становится эффективность.

«Мы видим большой потенциал для роста за счёт повышения производительности. Это позволит выдерживать конкуренцию и на рынке туристических услуг, и на рынке труда, предлагая достойные условия работы квалифицированным кадрам», – заявил Дмитрий Вахруков.

В периметр программы вошли средства размещения, санатории, парки развлечений, туроператоры и турагентства – почти 30 тысяч предприятий, около 300 тысяч занятых и годовой доход порядка 2 трлн рублей. Определены точки роста: адресной поддержкой охвачены 562 организации, ещё 109 предприятий получают её в этом году, из них 77 – по линии региональных центров компетенций. Отраслевым центром компетенций уже подготовлено 9 коробочных решений из 15 запланированных, они внедряются на 141 предприятии.

«Программа, стартовавшая только в этом году, уже даёт первые осязаемые результаты. Остаётся увеличивать охват и вовлекать всё больше предприятий в повышение собственной эффективности – это на пользу не только самим предприятиям, но и темпам развития отрасли, а в конечном итоге нашим гражданам», – отметил заместитель министра.



По материалам
https://www.economy.gov.ru

Новые правила для кафе и ресторанов: что предлагает проект постановления с 1 сентября 2026

Разбираем проект постановления Правительства РФ, который может коснуться всех, кто кормит людей. Спокойно, по существу и честно о том, что пока это проект, а не действующий закон.

В сфере общественного питания готовятся перемены. Роспотребнадзор разработал проект новых Правил оказания услуг общественного питания – документ должен был вступить в силу с 1 сентября 2026 года и действовать до 2032-го, заменив постановление Правительства РФ от 2020 года. Общественное обсуждение проекта закрылось ещё 19 марта 2026 года, но по состоянию на сентябрь 2026 года постановление так и не подписано и не опубликовано – все требования, изложенные ниже, могут измениться, пока они не обязательны по закону.

Не перепутайте с уже действующим документом: с той же даты, 1 сентября 2026 года, реально вступил в силу СанПиН 2.3/2.4.4282-26, – но это отдельный санитарный документ (утверждён Постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 02.06.2026 № 18), не про книгу жалоб и QR-коды, а про требования к кухне и хранению продуктов.

Для рестораторов, владельцев кафе и доставки это означает, что требования становятся более прозрачными и ориентированными на гостя. Проект предлагает несколько важных пунктов, которые касаются не только бумажной работы, но и цифровых сервисов, касс и учётных систем, если документ примут в этом виде.

Мы изучили документ и готовы рассказать о самом важном простым языком, с акцентом на то, как это будет работать в реальной жизни вашего заведения.

Кого это касается?

Всех, кто оказывает услуги общественного питания: рестораны, кафе, бары, столовые, закусочные, службы доставки, а также заведения, работающие через агрегаторы (Яндекс Еда, Delivery Club и др.). Если вы готовите и продаёте еду, новый документ имеет к вам прямое отношение.

Важно для заведений с доставкой и самовывозом: если проект примут, агрегаторы будут проверять полноту данных в вашей карточке, а несвоевременное обновление меню, состава и калорийности может привести к блокировке. Готовиться можно заранее – система iiko умеет автоматически синхронизировать данные со всеми площадками уже сейчас.

Пять главных изменений, которые предлагает проект

Электронная книга жалоб и предложений

Важно уже сейчас, вне зависимости от проекта: книга отзывов и предложений



(в любом виде) обязательна для кафе и ресторанов уже сегодня – это требование действующего п. 6 Постановления Правительства РФ № 1515 от 21.09.2020, а не самого проекта. Формат действующие правила не уточняют – ни «бумажная», ни «электронная» там не указаны. Отсутствие книги при проверке уже сейчас является основанием для штрафа, и это не зависит от того, примут проект или нет.

Раньше книга отзывов часто лежала у администратора. По проекту, для заведений с сайтом или приложением книга жалоб должна будет официально стать электронной, со ссылкой на неё в заметном месте – это то новое, что предлагает обсуждаемый документ.

Что это значит на практике: гость может оставить претензию сразу после посещения или доставки, а вы обязаны на неё ответить в установленные сроки. По сути, это возможность быстро решить проблему и сохранить лояльность.

QR-код для обратной связи и оценок

По проекту QR-код должен стать официальным каналом коммуникации с гостем – вести на сервис, где потребитель сможет подать претензию и оценить качество услуги. Код предлагается размещать на чеке, на столиках, на входной группе или на сайте. Отдельно упоминается, что с 1 октября 2027 года оценки (по 5-балльной шкале) планируется собирать в отдельной информационной системе, но эта часть проекта тоже пока не закон.

Полная информация о блюдах

По проекту в меню (бумажном, электронном, на сайте, в приложении) нужно будет указывать:

- вес или объём порции (например, 200 мл);
- пищевую ценность (калорийность, белки, жиры, углеводы);
- состав (основные ингредиенты);
- адрес сайта исполнителя, телефон и адрес территориального органа Роспотребнадзора;
- контакты для направления претензий.

При грамотной организации учёта в iiko это становится рутиной, а не проблемой.

Информация должна быть доступна везде

По проекту, потребитель должен будет иметь возможность ознакомиться с меню и условиями обслуживания как в зале, так и вне его, т.е. на сайте и в приложении доставки должны быть те же данные, что и в бумажном меню за столиком.

Агрегаторы проверяют ваши данные

По проекту, платформы вроде Яндекса или Delivery Club должны будут проверять наличие полной информации в карточке вашего заведения, а при нехватке или ошибках – снимать с витрины. Если требование примут, данные на агрегаторах должны будут быть точными и обновляться синхронно с вашим меню.

https://rokass.ru/blog/obshchepit-s-iiko-/novye-pravila-dlya-kafe-i-restoranov-s-1-sentyabrya-2026-/

РЕКЛАМНЫЙ РЫНОК РОССИИ 2027:
ЭПОХА УМНОЙ АДАПТАЦИИ И ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

К 2027 году российский рекламный рынок прошёл стадию шоковой терапии и адаптации к импортозамещению, перейдя в фазу зрелого, технологичного, но крайне требовательного рынка. Экономика 2027 года – это экономика дефицита кадров, высокой стоимости привлечения клиента (CAC) и тотальной борьбы за внимание.



Портрет россиянина 2027: от потребления к осмысленному выживанию

Российский потребитель стал прагматиком. Эпоха импульсивных покупок уступает место рациональному гедонизму.

Перспективные сегменты

• EdTech и Self-care: инвестиции в себя (образование, ментальное здоровье) стали приоритетом.

• Локальные бренды премиум-сегмента: потребитель готов платить за качество, если оно подтверждено локальным происхождением и прозрачностью производства.

• Сервисы «подписки на жизнь»: агрегаторы услуг, экономящие время, становятся важнее владения товарами.

Ниши для роста: товары для дома (уют как убежище), продукты для долголетия (биохакинг), локальный туризм и умные товары для быта.

Поворотные моменты цифровой рекламы: острые углы или прямой путь?

В 2027 году цифровой рынок столкнулся с кризисом доверия. Рекламный шум достиг пика, а баннерная слепота стала тотальной.

• Острый угол: регулирование данных и приватность. Таргетинг стал сложнее, а стоимость лида – выше.

• Прямой путь: переход к Retail Media (реклама внутри маркетплейсов) и Influencer-маркетингу 2.0, где доверие к личности важнее охвата.

Нейросети: почему не стоит увольнять людей?

Нейросети в 2027 году – это не заменитель, а усилитель.

• Почему нельзя заменить людей: нейросети не обладают эмпатией, культурным контекстом и способностью к стратегическому риску. Они генерируют «среднее арифметическое», которое в условиях перенасыщенного рынка не продаёт.

• Вызовы и опасности: инфляция контента – интернет завален идеальным, но бездушным мусором.

• Прибыль: прибыль получают те, кто использует ИИ для рутины (аналитика, сегментация, черновики), освобождая время людей для создания смыслов и креативных стратегий.

Глобальная ошибка маркетологов: попытка автоматизировать всё. В 2027 году «человеческий почерк» в бренде стал главным конкурентным преимуществом.

Система бренда 2026–2027: что менять срочно?

Бренд перестал быть просто логотипом – это актив, который должен приносить прибыль здесь и сейчас.

Точки роста

• Бренд-сообщество: переход от модели «продавец–покупатель» к модели «соучастник».

• Прозрачность цепочки поставок: потребитель хочет знать, из чего сделан продукт.

• Гибкость идентичности: бренд должен уметь адаптироваться под разные платформы, не теряя ДНК.

Что менять: срочно избавляться от корпоративного официоза. В 2027 году бренды, которые не умеют говорить на языке человека, будут умирать.

Креативные стратегии и инвестиции: куда уходят деньги?

Распределение бюджетов в 2027 году кардинально изменилось.

• Retail Media (30–40% бюджета): маркетплейсы стали главными поисковыми системами и точками совершения сделок. Инвестиции здесь – это не просто охват, а прямая конверсия.

• Influencer-маркетинг и микрокомьюнити (25%): бюджеты перетекли от миллионников к узконишевым экспертам, чья аудитория обладает высокой лояльностью.

• Контент-маркетинг смыслов (20%): создание глубоких материалов, подкастов и документальных проектов, которые формируют долгосрочную привязанность к бренду.

• Технологическая инфраструктура и CRM (15%): инвестиции в собственные данные (First-party data) стали вопросом выживания, так как зависимость от внешних рекламных площадок стала слишком рискованной. Стратегический сдвиг: от воронки продаж к экосистеме лояльности.

Классическая воронка продаж в 2027 году признана неэффективной. На смену ей пришла модель «петли удержания».

• Почему это важно: стоимость привлечения нового клиента (CAC) в условиях дефицита внимания стала заградительной. Основная прибыль теперь генерируется не на первой покупке, а на LTV (пожизненной ценности клиента).

• Тактика: маркетологи переключаются с агрессивного захвата на удержание через пользу. Бренд становится полезным сервисом, который сопровождает клиента в его повседневных задачах, становясь незаменимым элементом его быта.

Глобальные ошибки маркетологов: ловушки 2027 года

Несмотря на технологический прогресс, многие компании продолжают совершать фатальные ошибки.

• Культ метрик: слепая вера в цифры без понимания контекста. Маркетологи оптимизируют клики, забывая о том, что за кликом стоит живой человек с его страхами и надеждами.

• Игнорирование эмоционального долга: компании, которые в погоне за эффективностью сократили клиентский сервис или сделали его полностью роботизированным, теряют базу быстрее, чем успевают привлекать новую.

• Отсутствие культурного кода: попытка копировать западные или азиатские стратегии без адаптации под российскую ментальность. В 2027 году побеждают те, кто понимает локальный контекст, юмор и специфические боли российского потребителя.

Рынок 2027 года – это рынок человекоцентричного капитализма

Ключевые тезисы для стратегии:

• Инвестируйте в людей, а не в софт. ИИ – это инструмент, но стратегию, эмпатию и креатив должен обеспечивать человек.

• Станьте частью жизни, а не фоновым шумом. Если ваш продукт не решает конкретную проблему или не дарит уникальный опыт, он будет вытеснен более дешёвыми аналогами.

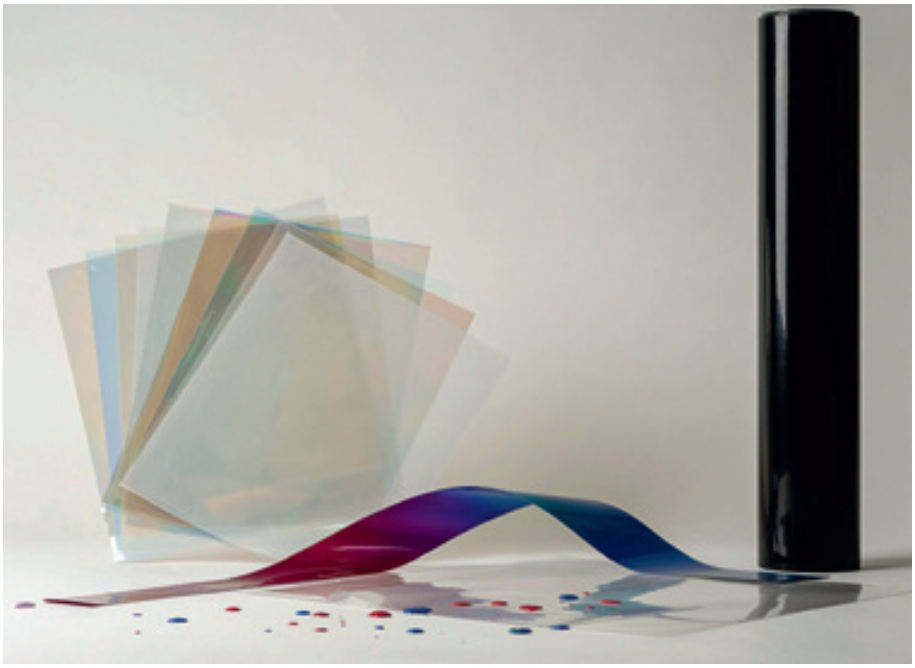
• Стройте «крепость данных». Владение собственной базой клиентов – ваш главный актив в эпоху, когда рекламные площадки меняют правила игры ежедневно.

• Будьте честными. В мире, где нейросети могут сгенерировать любую ложь, искренность и прозрачность бренда стали дефицитным и самым дорогим товаром.

Прямой путь к успеху в 2027 году лежит через отказ от массовости в пользу глубины. Побеждает тот, кто умеет строить долгосрочные отношения, опираясь на технологии, но сохраняя человеческое лицо.

«РЕКЛАМА-2026»: КРЕАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ С БИЗНЕС-ЭФФЕКТОМ

27–29 октября в МВЦ «Крокус Экспо», павильон 1, зал 4, проходит выставка «Реклама-2026», которая объединит около 150 участников из России и зарубежных стран. Ожидается, что выставку посетят 20 000+ специалистов из всех регионов России.



Организатор – АО «ЭКСПОЦЕНТР», ведущий российский конгрессно-выставочный оператор, устроитель крупнейших в России, странах СНГ и Восточной Европе выставок и конгрессов.

Выставка организована под патронатом ТПП РФ и при поддержке Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР), отраслевых ассоциаций и союзов.

Экспозиция этого года отражает ключевые изменения рекламной индустрии.

Реклама становится более промышленной. На первый план выходят не отдельные устройства, а производственные цепочки: печать → резка → гравировка/обработка → готовое изделие. Автоматизация и цифровое производство усиливаются. В экспозиции много УФ-печати, цифровой резки, ЧПУ и лазерных технологий, компании показывают оборудование непосредственно в работе.

Растёт значение материалов, в том числе расходных. Плёнки, акрил, ПВХ, чернила, ламинирующие материалы становятся самостоятельной частью предложения, а не просто дополнением к оборудованию.

Персонализация становится нормой. Печать и производство всё больше ориентируются на небольшие тиражи, индивидуальные изделия, мерч и решения под конкретный бренд или событие.

Реклама выходит за пределы обычной вывески. Развиваются цифровые вывески, световые конструкции, навигация, транспортное оформление и интеграция рекламы в городскую среду.

Смещается фокус от просто технологии к готовому решению для бизнеса. Наряду со станками представлены мерч, POS/POP, упаковка, сувенирная продукция, текстиль и услуги. Клиенту нужен не станок, а инструмент, задача которого – системно приносить конкретный объём выручки каждый месяц.

Благодаря содействию региональных ТПП и центров поддержки предпринимательства с коллективными стендами в выставке примут участие компании из Владимирской и Рязанской областей. Впервые на выставке будет представлена экспозиция при поддержке АНО «Агентство инвестиционного развития Московской области».

Российская экспозиция охватывает ключевые направления современного рекламно-производственного рынка – от оборудования и материалов до готовых решений для оформления пространств, продвижения брендов и изготовления рекламной продукции.

Одной из ключевых особенностей выставки «Реклама-2026» станет демонстрация оборудования для производства рекламной продукции. Участники представят решения для широкоформатной и цифровой печати, УФ- и DTF-печати, лазерной резки и гравировки, фрезеровки и цифрового раскроя, производства наружной и световой рекламы.

Отдельное направление выставки «Реклама-2026» – это цифровая печать по текстилю и производство рекламного текстиля. Участники представят оборудование и материалы для сублимационной, DTF- и DTG-печати, технологии персонализации одежды, флагов и интерьерного текстиля, а также готовые решения для производства брендированной текстильной продукции.

Важный блок выставки будет посвящён оформлению городской и общественной среды рекламными и информационными конструкциями, навигации, вывескам, световым решениям и элементам визуальной идентификации городских пространств.

Среди китайских участников крупные специализированные производители. В их экспозиции будут представлены рекламные и печатные материалы: баннерные ткани, ПВХ- и самоклеящиеся материалы, акриловые листы, плёнки, материалы для широкоформатной печати, а также светотехническая продукция, LED-решения, оборудование и комплектующие для рекламного производства.

Предстоящая деловая программа вновь объединит ведущих экспертов индустрии. Уже в 15-й раз пройдёт трёхдневный форум «Матрица рекламы», где вместе с профессионалами рынка будут рассмотрены основные вызовы, тенденции и проблемы рекламной сферы в контексте экономики России в 2027 году: от ключевых трудностей рынка и фундаментальных изменений в потребительском поведении до инновационных методов продвижения.

Также в рамках деловой программы состоятся ещё несколько отраслевых мероприятий. На конференции «Реклама-2026: бренды, медиа и люди» спикеры осветят трансформацию подходов к работе с потребительским вниманием и эффективные инструменты для установления качественного контакта с аудиторией.

Ассоциация «ВизКом» вновь организует конференцию «Сайнфорум «ВизКом» для специалистов наружной рекламы, где обсудят текущее состояние и перспективы производства средств визуальной коммуникации.

На конференции «Цифровая печать в РПК: битва стратегий и новые практики продвижения» участники представят практические решения по оптимизации затрат в рекламно-производственных компаниях, а также методы продвижения через лидогенерирующие видеоролики и преимущества видеоконтента над печатной продукцией.

Таким образом, «Реклама-2026» становится площадкой, где встречаются технологии, производство и креатив, а рекламный продукт рассматривается уже не только как носитель информации, но и как элемент городской среды, коммуникации и впечатления.

По материалам https://www.reklama-expo.ru/ru/media/press



КРИСТИНА КУРТ. ВСЕЛЕННАЯ «МУЗА РУЗЫ»:

БИЗНЕС, КОТОРЫЙ ОСНОВАН НА ЛЮБВИ К ЗЕМЛЕ

Архитектор Кристина Курт могла бы проектировать сады для чужих поместий, но создала своё. «Муза Рузы» – экоферма и глэмпинг. Здесь пахнет хлебом, здесь гости живут в деревенских домиках и куполах-иглу, здесь цветут сады, а по территории бродит множество животных. «Муза Рузы» – это и особая вселенная, и непростой бизнес, построенный на любви к земле и природе. О том, как проект родился, управляется и развивается, Кристина Курт рассказала в интервью.

– Кристина, проект «Муза Рузы» начинался как семейное дело. А в какой момент вы поняли, что хотите создать не просто базу отдыха, а именно экопространство с фермой и глэмпингом?

– Начну с того, что я никогда даже не думала о таком понятии, как база отдыха, если говорить о типичной картинке, которая возникает у многих при этом словосочетании. Я с отличием окончила МАРХИ по специализации «архитектор ландшафтов больших и малых садов». Конечно, я думала о том, где применить свои знания и опыт в организации пространства – и как ландшафтный дизайнер, и как архитектор строений.

Какое-то время я искала свой путь, много путешествовала по Европе и Азии: мне хотелось посмотреть все сады и парки, все поместья, которые есть не только в России, но и за рубежом. В Италии, Англии, Голландии видела много небольших семейных поместий, которые поколениями передавались по наследству или которые люди создавали сами. Однажды я жила в таком семейном поместье в Италии: здесь выращивали виноград, делали из него домашнее вино, сами пекли хлеб и угощали им гостей, которые снимали у хозяев небольшие домики. Эта картинка запала мне в душу.

Хотелось создать пространство, куда можно приехать и не просто отдохнуть от городской суеты, но где всё проникнуто атмосферой гостеприимства, где гостей угощают блюдами из продуктов, которые здесь же и производятся, где разбиты красивые сады. Не просто место для отдыха, а живая экосистема, где всё взаимосвязано.

Я вынашивала эту идею около 10 лет: ездила, искала землю, рассматривала варианты, считала, размышляла. Посмотрела множество локаций, но выбор пал именно на землю под Рузой. Здесь открытое пространство, и я могла делать всё, что хочу. Нет ограничений, нет лишних строений, нет лишних насаждений – не нужно ничего корчевать. Чистое поле для реализации моего проекта, моей мечты.

И к тому моменту концепция уже существовала как картинка, как образ того, какой я хотела бы видеть эту землю. Оставалось наложить этот образ на реальность. И здесь началась настоящая работа: двенадцать гектаров, к которым предъявляются особые требования. Это земля сельскохозяйственного назначения, а значит, использовать её произвольно невозможно – существуют чёткие правила. Часть территории необходимо было отдать под пастбище, часть – под посевы, многое предстояло создать с нуля. Именно из этих требований, из реальных условий и из желания творить и родилась та красота, которую сегодня собой являет «Муза Рузы».

– Вы говорили, что проект «Муза Рузы» – это ваше личное послание миру. Что именно вы хотите донести через него?

– Любовь. Любовь к земле, любовь к пространству, любовь к животным. Когда ты оказываешься внутри этого пространства, внутри «Музы Рузы», понимаешь, что прикоснулся к чему-то необыкновенному.

Раньше мне часто говорили: «Хочу спокойного отдыха». Но для меня было загадкой – что же это такое? А я люблю отдых гармоничный. Быть в гармонии с собой и с местом, где ты находишься. Порой приезжаешь на отдых куда-то – и красиво, и вкусно, и тепло, но некомфортно, потому что нет гармонии. Я – человек очень чувствительный: когда я приехала в это место, почувствовала эхо этой земли – оно зажгло что-то в моём сердце.

– «Муза Рузы» – это проект большой семьи. В семейном бизнесе есть свои особенности. Как вам удаётся слаженно управлять поместьем?

– Важно изначально понимать: у любого стартапа есть вход и выход. Я была идейным вдохновителем, я же остаюсь основным деятелем и добытчиком доходов. Финансово в развитие этого проекта тоже вкладывалась я, поэтому 95% принадлежит мне, 5% – маме, так как она вошла в эту идею вместе со мной. Но в проекте действительно задействованы и другие члены моей семьи, которых этот проект объединил. У нас изначально была договорённость: либо на входе делим взносы, либо потом каждый занимается своим делом, а управленец один – я.

Когда на старте мы собрались за семейным круглым столом, сразу решили, кто чем будет заниматься. Сестра отвечает за администрацию: встречает гостей, расселяет, полностью ведёт бронирование гостиничного бизнеса. Все праздники: дни рождения, юбилеи, свадьбы – тоже на ней; она коммуницирует с гостями и готовит пакеты предложений. Брат – строитель по образованию, поэтому на нём стройка. Мы с ним периодически спорим, и больше всего как раз по строительству. Построить ангар – одна история, подземный погреб – совсем другая: несколько раз переделывали. У брата, конечно, есть свои аргументы, но в итоге мы всегда приходим к общему знаменателю. Муж мамы, Александр Петрович, – электрик от бога: на нём вся электрика, машины, тракторы. Потом подтянулись двоюродные братья – они помогают в одном направлении, троюродная сестра – в другом.

Мама в основном управляет животноводческим направлением: коровы – это её





всё. И ещё она обожает готовить, поэтому кухня – тоже её епархия. Все заняты своим делом, у каждого свои обязанности, и каждый несёт ответственность за своё направление. Конечно, спорные моменты бывают: подулись, попереживали, обсудили, сели все вместе – и решили. Не было такого: «Всё, я ухожу». Это семья. Мы умеем прощать, умеем молчать. А иногда углы сглаживает наша мама, Наталья Алексеевна, – она хорошо умеет регулировать вопросы внутри большой семьи.

– Проект «Муза Рузы» расширяется с каждым годом. Насколько сложно выстроить замкнутый цикл «ферма–кухня–гость»? Что оказалось самым трудным?

– Все составляющие имеют значение – это единая экосистема. Но я, пожалуй, начну с еды, то есть с кухни. Поесть любят все, на каких бы диетах не сидели. А если эта еда ещё и вкусная…

На заседании семейного совета мы решали, в какую сторону направить нашу кулинарию. Есть разные направления – итальянская, французская, домашняя… Но поскольку мы производим свои продукты, у нас свой скотный двор, решение приняли простое: готовить из того, что есть. Закупаем совсем немного, например оливковое масло, подсолнечное. В этом году был очень большой урожай овощей: помидоры, капуста, морковь просто необыкновенная, очаровательного размера. Конечно, делаем закрутки, компоты, борщевые заправки. Всем этим занимается мама – она у нас носитель всех суперрецептов. И кухня – это мамина территория. Ты можешь приготовить своё блюдо, которое не имеет к ней никакого отношения, но если творит она, даже не стоит пытаться ей помочь – лучше не лезть.

Делать вкусную еду, которая понравится всем, непросто. У каждого свои рецепторы, каждый по-своему чувствует. Но у нас не было такого, чтобы гость пришёл и сказал: «Невкусно». Мы тестируем все блюда, когда придумываем что-то новое. И когда ты подаёшь горячий хлеб из печи, свежую сметану, приготовленную час назад, сливочное масло, взбитое с приправами, – тут не устоит никто. Даже тот, кто сидит на диете и говорит: «Я не буду». Всё идёт в ход. И, конечно, сама атмосфера. Мы всегда стараемся поддерживать диалог с гостями, начиная с приветствия и заканчивая мелочами, которые создают ощущение дома. Я часто повторяю: для меня место определяет всё. Если я приезжаю туда, где чувствую себя комфортно, вкусно, тепло и хорошо, я обязательно вернусь снова.

– Как организовано проживание гостей?

– Мы разделили поместье на две части: деревня и глэмпинг. Деревня – это традиционные деревянные домики в аутентичном стиле. А в глэмпинге наши гости живут в геокуполах, которые ещё называют полусферами, – это современные купольные конструкции с панорамными окнами, вписанные в природный ландшафт. В них можно ночевать под звёздами, но при этом находиться в комфорте. Даже отдыхая на природе, в лесу, я хочу не того, чтобы меня комары кусали, а чтобы был тёплый душ, удобная кровать, эстетика и все удобства.

Между глэмпингом и деревней около четырёхсот метров, но гости, которые останавливаются в глэмпинге, с удовольствием прогуливаются до столовой на территории деревни, где очень вкусная еда, где мы подаём горячий хлеб со своим маслом и сметаной, чтобы люди почувствовали настоящий вкус деревенской еды и свежих продуктов.

А в глэмпиге есть ресторан с панорамным куполом. Благодаря изысканному виду и домашней кухне из фермерских продуктов он идеально подходит для проведения свадеб, банкетов, корпоративных мероприятий и романтических ужинов.

– На ферме у вас живут лошади, коровы, кролики, куры… Животные – это часть



развлекательной программы или более глубокая философия?

– Хороший вопрос. Изначально задача была прагматичной. Завести корову, которая даёт молоко для производства продуктов, курочек, которые несут яйца для кухни, и лошадок, которые катают детей и взрослых. На этом концепция, казалось бы, исчерпывалась. В основном животные должны были работать на продукцию для кухни.



Но в какой-то момент всё пошло иначе. Пришла осень, местные жители уезжали с дач, и у нас стало больше кошек. В один прекрасный день оказалось несколько мейн-кунов. Потом мы подобрали щенков – один выжил, живёт с нами, зовут Зимка. После этого решили: а почему бы не завести альпак? Появилась альпака. Приехали друзья, знакомые: «Вам шиншиллы не нужны?» – так у нас оказались шиншиллы. «А черепаха не нужна?» – почему же не нужна? Давайте черепаху. Домашних кроликов отдали люди, которым их негде было держать. Так они у нас и прижились. В какой-то момент появились белки, которые разбегались по всей территории. Сейчас, честно говоря, у нас в поместье полно животных: кто-то бежит, кто-то мяукает, гавкает, мычит… Люди приезжают и говорят: «У вас тут так странно – какие-то звуки всё время…» Я отвечаю: «Так вы приезжаете туда, где живут животные. Это деревня, рядом скотный двор. Вы приехали в место, где процветает экотуризм. Здесь нет ароматов французских духов. Добро пожаловать».

– Вы купили землю в 2021 году, затем приобрели ферму и начали застройку. Вы открыты уже 4 года, и с тех пор ежегодно подтверждаете статус «Хорошее место» на Яндекс.Картах. Ежемесячно приезжает более 100 семей. Что, на ваш взгляд, обеспечивает такую лояльность?

– Статус «Хорошее место» от Яндекса – это отдельная история. Первый раз мы получили его без всякой заявки. Представители Яндекса просто оказались у нас в гостях, жили в наших номерах, оставили честный обратный отзыв в гостевой книге. Написали всё как есть и дали нам этот статус. Мы тогда, честно говоря, очень обрадовались. Через год получили снова, потом ещё и ещё. Мы уже не первый год подтверждаем этот статус и безмерно этому рады. Когда теперь представители Яндекса приезжают для проверки атмосферы, домиков, того, как здесь проживать, развлекаться, отдыхать, они говорят: «Да, это, наверное, одно из немногих мест в Подмосковье, где как написано на сайте и в буклетах, так оно и есть». Поэтому мы и получаем такие оценки.

А что обеспечивает лояльность наших гостей? Комфорт. И честность. Мы показываем всё как есть: какую картинку люди видят на экране своих мониторов, прежде чем забронировать проживание, в ту же и приезжают.

И мы опираемся на обратную связь гостей: перед отъездом всегда спрашиваем, как отдохнули, что хотели бы поменять, что изменить. Перед заездом выясняем, откуда о нас узнали. И, кстати чаще всего слышим: «По Яндекс.Картам».

– Что для вас является главным показателем успеха – финансовые результаты, отзывы гостей или что-то иное?

– Отзывы гостей. Для меня это принципиально важно. Финансовая составляющая – второй по значимости критерий. Хорошую прибыль не получить без высококачественного продукта, который оценил потребитель. Когда я вижу, что гости написали правду, поделились впечатлениями, где-то отметили нас, для меня это лучшая оценка. А если при этом ещё и финансовая устойчивость поддерживается, это идеальный результат.

– Экотуризм в России только формируется. С какими системными сложностями сталкивается бизнес в этой нише?

– Система непростая. Это новый сегмент в России, он ещё не сформирован. Когда мы заходили в эту сферу, я много читала о правилах агротуризма, об особенностях использования земель сельхозназначения, об ограничениях, которые этот статус налагает, – что я могу делать, а что нет. Несколько лет назад нам дали зелёный свет – те-



перь на сельской земле можно располагать гостевые дома, но использовать не более 30% всей земли. Нас такое положение дел вполне устраивает: больше нет смысла, потому что поддерживать всё в идеальном состоянии очень дорого.

Экотуризм – вообще, затратное с финансовой точки зрения направление. И сложное.

Например, момент, в котором ты обязан досконально разобраться, – пожарная безопасность. Дорога для пожарной машины – это не только подъезд к строению на территории деревни, но и на территории глэмпинга. Если лес глубоко, вы должны обеспечить подъезд ко всем местам проживания. Помимо организации такой подъездной дороги для спецтехники, нужно пройти обучение и получить сертификацию о знании правил пожарной безопасности, затем установить датчики на задымление, проводить ежегодное обновление огнетушителей и проверку всей системы.

Потом идут громоотводы. Природа непредсказуема: бывает совершенно светлый день, но шаровую молнию никто не отменял. Так что всё серьёзно. И это я перечисляю только дорогостоящие моменты.

Кроме того, крайне непростая регистрация. Нужно получить регистрацию, чтобы продавать услуги в отельном бизнесе. Дальше требования: постирочная, химчистка, обследованная кухня. Конечно же, использование земель по назначению. У вас должна быть не только 30% под гостеприимство, но и земля под покос, под растительность, под плодовые деревья.



Администрация города и района должна быть в курсе, что у вас происходит. Должна быть постоянная коммуникация с местной полицией и пожарными службами.

К тому же сейчас очень много правил для проживающих. Гость, безусловно, всегда прав, но и для них есть правила, и договоры, которые мы с ними заключаем, мы должны изначально регистрировать и получать согласие от представителей власти.

Помнится, мы ещё даже первых гостей не заселили, а у нас уже висела вывеска с огромной неоновой подсветкой «Муза Рузы». Ни одного номера не было готово – всё либо на реставрации, либо строилось. Но это правило: поскольку мы уже зарегистрировались, должна быть вывеска, должны быть указаны режим работы и телефоны. Если сравнить с правилами, которые мы должны соблюдать года три назад, сейчас их число значительно выросло, и становится всё больше и больше – нужно всё время отслеживать обновления. Это непростая задача в нашем бизнесе.

Ну и, конечно, налоги. Когда оформляете документы, обращайте внимание на то, чем будете заниматься, что должны вписать в правила и уставы, – их крайне желательно не нарушать. Бизнес, казалось бы, простой, но на самом деле очень сложный.

– Как геополитические изменения отразились на рынке туризма и повлияли на развитие «Музы Рузы»?

– Отрицательного влияния на бизнес я не наблюдаю. Напротив, благодаря

сложившейся ситуации поток гостей увеличился. К нам приезжает много семей с детьми, зачастую на 2–3 дня, чтобы перезагрузиться: побыть на природе, пообщаться с животными, летом поплавать на сапах, покататься на велосипедах, сигвеях, лошадях, в упряжках.

Сейчас сложилась такая ситуация, что многие не могут позволить себе дальние или длительные путешествия, но качественный отдых, перезагрузка нужны абсолютно всем. И гостей в «Музе Рузы» всё больше и больше.

– Вы – не только предприниматель, но и многодетная мама. Как вы выстраиваете границы между семьёй и бизнесом?

– Считаю, что главное – правильно планировать свой день, график работы и семьи. В будни после работы я всегда мама: с утра я мама, дети уходят в школу, я занимаюсь делами, но вечером их всегда ждёт горячий вкусный ужин.

Конечно, если нужно решать очень важные вопросы: с администрацией, по работе, с теми, кто постоянно работает на ферме, – я приезжаю в будни. Но только по серьёзным вопросам. В основном я приезжаю в поместье два раза в неделю, часто с младшей дочерью. Здесь она катается на своих любимых лошадках, играет с животными, обожает ферму. Честно вам скажу: когда ты уже построил, вложил силы, душу, у тебя глаз несколько замыливается – ты уже не видишь тех красот, которые видят гости, дети, друзья. А они говорят: «Боже мой, это же целый город в саду. Это так восхитительно». Это вдохновляет. Я как руководитель проекта с профессиональной деформацией порой больше смотрю не на красоту, а на то, что можно улучшить, больше фокусируюсь на проблемных моментах.

– Что для вас является источником вдохновения, где вы черпаете идеи?

– Я очень люблю путешествовать. Недавно была на Алтае, в Сочи, в Крыму. В Сочи много интересных проектов именно в сфере глэмпинга. На Алтае шикарнейшие места, где тоже развиваются аналогичные проекты. На Камчатке прекрасные земли: люди открываются, бизнес растёт. Туристы едут, и оно того стоит.

Мы регулярно собираемся на отраслевые съезды, коммуницируем между собой, обмениваемся опытом. Кто-то приходит с новой идеей, подсказывает. Мы опираемся на наших друзей, часто делимся информацией: кто что новое придумал, кто что открыл.

Я часто бываю в Китае. В Азии не раз видела решения, которые с удовольствием использовала бы. И это не слепое копирование – это идеи, которые нас вдохновляют, мы даём им новую жизнь в нашем пространстве.

– К слову, о новых идеях. К следующему сезону вы готовите основание под новые палатки для летнего проживания.

– С палатками получилась интересная история. Меня спрашивали: «А почему нет палаток?». Но я не хотела стандартные. Было важно вписать их в местность, в настроение глэмпинга. И я сама спроектировала палатки для сезонного проживания – двухэтажные. Думаю, я одна такая, которая придумала, начертила – и мне их произвели. Они сложные, дорогие, но простых я и не хотела… В ближайшее время хочу добавить ещё 2–3 такие палатки.

– Какой вы видите «Музу Рузы» через 5 лет?

– Если говорить о пятилетней перспективе, я бы, наверное, больше ушла в организацию фестивалей. Семейный отдых – да, фестивали – да, ярмарки – да. Именно это меня вдохновляет. Под такие проекты здесь есть все условия. В такой концепции я и хочу оставаться.

Конечно, я вижу здесь цветущие сады, теплицы, оранжереи, животных. И гостей, много счастливых лиц. Я с благодарностью принимаю этот ход жизни, свой выбор, который когда-то сделала, решив всё-таки запустить этот проект. Думаю, что время, силы, любовь, которая в него вложена, – всё было не зря.





ЕВГЕНИЯ КОНКОЛЬ, «СПЕКТРУМ»: «ДЛЯ МЕНЯ НЕВОЗМОЖНОГО МАЛО»

В 1990-е российский туристический рынок практически создавался заново. Старые правила стремительно исчезали, государственная монополия на туризм уступала место частному бизнесу, а вместе с открывающимися границами возникал огромный, практически не освоенный спрос. Именно в этот момент Евгения Конколь, которая недавно защитила диссертацию по экономике, решила попробовать себя в совершенно новой сфере. Сегодня за плечами «Спектрума» 36 лет работы, первые чартерные программы, развитие массовых и индивидуальных направлений, работа с корпоративными мероприятиями, въездным туризмом и эксклюзивными путешествиями.

О том, как рождалась компания, почему первый чартер стал поворотной точкой, что сегодня означает «уникальный тур» и каким будет туризм будущего, мы поговорили с владелицей туроператора «Спектрум» Евгенией Борисовной Конколь.

«В НАЧАЛЕ 1990-Х ТУРИСТИЧЕСКАЯ ИНДУСТРИЯ ЕЩЁ НЕ УСПЕЛА ПОЯВИТЬСЯ, А СПРОС НА НЕЁ УЖЕ БЫЛ ОГРОМНЫМ»

– Давайте вспомним это время: как тогда, вообще, обстояло дело с туризмом?

– В 1990 году туристический рынок находился буквально между двумя эпохами. Ещё существовала советская модель, в которой огромную роль играли «Интурист», профсоюзный туризм, «Спутник». Выезд за границу оставался регулируемым, но сама система уже начинала меняться.

В начале 1990-х возникла очень интересная ситуация: туристическая индустрия фактически ещё не успела сформироваться, а спрос на неё уже был огромным.

Для предпринимателя это был рынок, который предстояло практически создавать с нуля. Старая система уходила, появлялась возможность самим формировать туристический продукт: договариваться с авиакомпаниями, собирать группы, организовывать перелёт, размещение, экскурсионное и сервисное обслуживание.

– Вы пришли в туризм не из туристической отрасли. Что подтолкнуло вас к этому?

– В конце 1980-х я защитила кандидатскую диссертацию по экономике и преподавала в Институте повышения квалификации руководящих работников. Затем институт расформировали, и нужно было решать, чем заниматься дальше.

Так в 1991 году я ушла из академической сферы в коммерческий бизнес. Большую роль сыграл и мой младший брат – он работал в авиации, и с его помощью были созданы первые проекты по чартерам.

– Каким был первый серьёзный проект «Спектрума»?

– Одним из важнейших первых шагов стал чартер в Стамбул в 1992 году. В 1993-м мы запустили чартерную программу в Италию – шопинг-туры в Римини. В 1995 году открыли чартерное направление в ОАЭ, в Шарджу, а в 1996-м – в Даламан с отдыхом в Мармарисе. В 1997 году отправились чартером в Египет, в Шарм-эль-Шейх, а в 2000 году начали организовывать чартерные программы на Бали и Борнео.

Это те направления, которые «Спектрум» открывал первыми.

Чартер в Стамбул в 1992 году. В 1993-м в Италию, в1995 году – в ОАЭ. «Авиация изначально была частью ДНК компании», – подчёркивает Евгения Конколь. Этот опыт сформировал главный принцип «Спектрума»: туроператор отвечает за всё – от загрузки борта до последней экскурсии.

В 1990 году туризм в России существовал в странном промежутке между двумя эпохами: советская система с «Интуристом» и профсоюзными путёвками уже рушилась, а новая только начинала формироваться. Спрос при этом был огромным. Люди хотели увидеть мир, но предложение только начало формироваться. «Туристическая индустрия ещё фактически не успела сформироваться, а спрос на неё уже был огромным», – вспоминает Евгения Конколь. Именно этот разрыв между спросом и предложением стал точкой входа для «Спектрума»: компания начинала не в готовой отрасли, а создавала её с нуля – договаривалась с авиакомпаниями, собирала группы, выстраивала логистику.

– Получается, авиация изначально была частью ДНК компании?

– Да. Для меня это действительно очень важная часть истории «Спектрума». Ты должен одновременно думать о перевозке, загрузке борта, цене, гостиницах, наземном обслуживании, безопасности и о том, будет ли этот продукт интересен туристу.

– За 35 лет туристический рынок изменился радикально. Что в работе «Спектрума» осталось неизменным, а что изменилось полностью?

– Технологии изменились кардинально – это правда, но, несмотря на это, неизменным осталось главное – ответственность за конечный результат. Турист покупает уверенность в том, что путешествие состоится именно так, как было задумано.

– За время существования компании отрасль пережила кризисы 1998, 2008, 2014, 2020 и 2022 годов. Что каждый из них менял в подходе к работе?

– Каждый кризис был другим. Менялись причины, продолжительность, масштаб и характер рисков. Но кризис всегда очень быстро показывает, насколько компания умеет быть гибкой. В туризме нельзя работать по принципу «мы всегда делали именно так», нужно постоянно оценивать ситуацию и оперативно принимать решения.

– Можно ли сказать, что кризисы стали своеобразной школой управления?

– Безусловно. Они заставляют очень внимательно относиться к рискам и не воспринимать стабильность как что-то само собой разумеющееся.

Сегодня в туризме необходимо учитывать гораздо больше факторов, чем раньше: мировую ситуацию, логистику, страхование, медицинские риски, кибербезопасность и другие обстоятельства, которые могут повлиять на путешествие.

– «Спектрум» сегодня работает не только с массовым туризмом, но и с уникальными путешествиями. Что для вас означает уникальный тур?

– Для нас очень важно, чтобы наш туристический продукт был уникален. Именно из такой философии у нас родилось новое направление – бизнес-ретриты. Мы создали этот продукт как отдельный формат путешествий, которого, на наш взгляд, раньше на российском туристическом рынке в таком сочетании не было.

Наш бизнес-ретрит не похож на классический корпоративный выезд или на конференцию. Бизнес-ретрит – возможность совместить деловую поездку с путешествием, перезагрузкой, новыми впечатлениями и общением внутри профессионального сообщества.

Например, сегодня «Спектрум» предлагает бизнес-ретриты в таких направлениях, как Непал и Индия, а также мы разрабатываем бизнес-ретрит на Алтай.

В Непале программа объединяет знакомство с культурой страны, природу, профессиональное общение и время на релакс. В программе – Катманду, Читван, Покхара, встреча с буддийским монахом.



1998, 2008, 2014, 2020, 2022. Пять кризисов – пять разных уроков. Каждый раз менялись причины, масштаб и характер рисков. Неизменным оставалось одно: способность быстро перестраиваться. «В туризме нельзя работать по принципу “мы всегда делали именно так”», – говорит Евгения Конколь. Сегодня в работе туроператора приходится учитывать больше факторов, чем когда-либо: мировую ситуацию, логистику, страхование, медицинские риски, кибербезопасность. Кризисы научили «Спектрум» не воспринимать стабильность как данность.



В Индии основа программы – это wellness с маршрутом по Дели, Агре, Пуне.

Для нас принципиально важно, что бизнес-ретрит – это не развлечение вместо работы и не работа вместо отдыха. Это другой формат взаимодействия. Мы создаём пространство, где можно одновременно решать профессиональные задачи, развивать деловые связи, получать новые знания и впечатления.

И здесь очень помогает наш многолетний опыт. «Спектрум» работает на рынке с 1990 года, занимается корпоративным обслуживанием и MICE, организует бизнес-форумы, конгрессы и семинары. Мы хорошо понимаем, насколько важны в таких проектах логистика, качество сервиса, надёжность партнёров, безопасность и внимание к деталям.

Фактически мы объединили две наши компетенции: туроператорскую и организацию деловых мероприятий – и создали на их пересечении новый туристический продукт. Именно поэтому я считаю бизнес-ретрит уникальным продуктом «Спектрума».

Кстати, ещё хочется рассказать о том, что мы кардинально пересмотрели подход к индивидуальному туризму и обновили наш FIT.

Наша сильная сторона: работа со сложными путешествиями. Мы можем предложить направление, которое трудно спланировать самостоятельно, собрать сложную логистику, подобрать проверенные отели и принимающих партнёров, русскоязычных гидов, нестандартные экскурсии и дополнительные сервисы.

Например, наши программы по Индии создавались не путём копирования готовых предложений принимающих компаний. Команда лично инспектирует отели, изучает регионы, выстраивает партнёрские отношения на основании собственного опыта. То же самое касается Японии. Мы берём на себя все сложности и превращаем путешествие в понятное и комфортное для клиента.

Именно поэтому мы создали отдельную систему FIT Spectrum. Один запрос позволяет получить несколько вариантов расчёта, сложный тур наша команда может

собрать в течение 24 часов, а каждая услуга в готовом маршруте проходит проверку по нашему чек-листу. За заявкой закрепляется персональный менеджер, который остаётся на связи с агентом.

– Как часто клиенты сегодня просят то, что на первый взгляд кажется невозможным?

– Довольно часто. Есть хорошая фраза одного персонажа классической русской литературы: «Для меня невозможного мало!». Мне кажется, она очень хорошо описывает работу туроператора «Спектрум».

– Кто сегодня заказывает такие путешествия?

– Это очень разные люди. За последние годы сама состоятельная аудитория сильно изменилась. Сегодня для неё важны не только уровень отеля или категория номера.

Всё больше ценятся впечатления, приватность, индивидуальный маршрут, возможность получить доступ к тому, что невозможно купить как стандартный туристический продукт.

– Какие направления вы бы назвали скрытыми бриллиантами для опытных путешественников?

– В первую очередь это направления, которые не входят в условный топ массового туризма. У нас это, например, Кения, ЮАР, Эфиопия, Непал, Уганда, Байконур, и каждое направление требует своего подхода.

– Что происходит после того, как появляется идея: «Давайте запустим направление Х»?

– Идея – это только первый шаг. Нужно понять, существует ли реальный спрос, какая будет транспортная схема, какие есть возможности размещения, насколько надёжны партнёры, кто будет принимать туристов на месте, как организовать экскурсионную программу и, самое главное, насколько весь проект будет безопасным и экономически оправданным.



Поэтому запуск направления – это всегда комплексная работа.

– Как сегодня выбираются отели?

– Мы смотрим на объект не только с точки зрения количества звёзд. Важны расположение, уровень сервиса, состояние номерного фонда, инфраструктура, работа персонала, соответствие заявленной категории реальному уровню.

Важно отметить, что все отели, которые входят в портфель туроператора «Спектрум» сначала изучают наши менеджеры.

Для индивидуального клиента значение могут иметь совершенно другие параметры: приватность, размер объекта, возможность организовать нестандартное размещение, наличие определённых сервисов. Поэтому универсального чек-листа для всех путешествий не существует.

– Туризм – отрасль, где идеальный план может разрушиться за сутки до вылета. Что происходит в такой ситуации?

– Самое важное – слаженно реагировать на нестандартную ситуацию и не создавать дополнительную панику. Если что-то меняется, нужно быстро оценить ситуацию, определить варианты и предложить решение. Именно здесь особенно важен опыт команды и наличие надёжных партнёров.

Турист, вообще, не должен видеть весь объём проблем, которые возникают за кулисами. Он должен получить решение.

– Значит, профессионализм туроператора особенно хорошо виден именно в нестандартных ситуациях?

– Да. Когда всё идёт по плану, многие процессы остаются незаметными. А вот когда возникает проблема, становится понятно, есть ли у компании опыт, связи, команда и способность принимать решения.

– Что на данный момент в приоритете для ваших клиентов?

– Сегодня мы полностью пересмотрели подход к FIT-путешествиям. Современному клиенту важно получить индивидуальный маршрут, прозрачную стоимость, внимание к деталям и уверенность в том, что его поездка будет под контролем на каждом этапе. Для турагента не менее значимы скорость расчёта и возможность предложить клиенту несколько вариантов на выбор.

Поэтому мы внедрили принцип «один запрос – три варианта». В течение 24 часов агент получает базовое предложение с оптимальным соотношением цены и качества, расширенный вариант с дополнительными услугами и более выгодными возможностями, а также экономичную альтернативу, если необходимо уложиться в меньший бюджет.

Каждый маршрут проходит проверку по внутреннему чек-листу: мы контролируем ключевые услуги, логистику и последователь-



Классический корпоративный выезд? Конференция? Нет. Бизнес-ретрит – это отдельный формат, который «Спектрум» создал, соединив туроператорскую экспертизу и многолетний опыт в MICE.
Непал, Индия, Алтай… В программе – культура, природа, профессиональное общение, встреча с буддийским монахом, wellness-маршруты.
«Бизнес-ретрит – это не развлечение вместо работы и не работа вместо отдыха. Это другой формат взаимодействия», – объясняет Евгения Конколь.
На рынке, где сложно удивить, «Спектрум» делает ставку именно на такие гибридные продукты.

Индивидуальный туризм сегодня – это не просто отель плюс перелёт. Это сложная логистика, редкие направления, проверенные партнёры и русскоязычные гиды.

«Спектрум» пересобрал свой подход к FIT и создал отдельную систему FIT Spectrum:

- *один запрос – несколько вариантов расчёта;*
- *сложный тур – за 24 часа;*
- *каждая услуга – по чек-листу;*
- *персональный менеджер на связи с агентом.*

Индия, Япония, Кения, Эфиопия, Уганда, Байконур – направления, которые трудно спланировать самостоятельно. «Спектрум» берёт эту сложность на себя.



ность программы. Сопровождение продолжается и во время путешествия – агентство получает информацию о ходе поездки и уверенность в том, что клиент не останется один на один с организационными вопросами.

Мы также подготовили удобный формат презентации тура: агент получает готовую программу с описанием маршрута, стоимостью, фотографиями отелей и необходимыми деталями. Её можно сразу направить туристу, не тратя время на сбор информации из разных источников.

– У вас есть сотрудники, которые работают в компании десятилетиями. В чём секрет такой лояльности?

– Туризм – очень человеческий бизнес. Можно автоматизировать огромное количество операций, но невозможно полностью автоматизировать ответственность, интуицию, умение разговаривать с клиентом и способность быстро принимать решение в нестандартной ситуации. Поэтому для меня очень важна моя команда. В «Спектруме» есть сотрудники, которые работают у нас более 10, 15 и 30 лет.

За десятилетия человек накапливает не только знания о направлениях. Он знает партнёров, понимает особенности конкретных стран и отелей, знает, кому можно позвонить в сложной ситуации.

Это капитал компании, который невозможно быстро создать с помощью программы или инструкции.

– А каким стал современный сотрудник туроператора по сравнению с 1990-ми?

– Сегодня специалист должен обладать гораздо более широким набором компетенций. Недостаточно просто хорошо знать географию и отели. Для клиента важно, чтобы реальное путешествие максимально соответствовало его ожиданиям и представлению об идеальном отдыхе. И здесь огромную роль играет туроператор – именно он помогает услышать запрос клиента, правильно его понять и превратить в продуманный, качественно организованный тур.

Нужно понимать логистику, технологии, финансовую составляющую, особенности работы с зарубежными партнёрами, требования безопасности. И при этом сохранять главное – интерес к путешествиям и способность понимать человека.

– Вы также развиваете въездной туризм. Что сегодня может удивить иностранного путешественника в России?

– Россия обладает огромным потенциалом для индивидуальных маршрутов. Иностранному туристу можно показывать не только очевидные достопримечательности, но и совершенно разные регионы, культуру, историю, гастрономию, природу.

Для въездного туризма особенно интересны маршруты, которые невозможно собрать по стандартному каталогу. Здесь как раз работает наша компетенция в создании индивидуального продукта.

– Что будет с туризмом завтра? Какие страны, на ваш взгляд, могут стать новыми популярными направлениями для россиян в ближайшие годы?

– Я бы выделила страны Юго-Восточной Азии. Они, конечно, уже приобрели популярность среди российских туристов, но предполагаю, что спрос будет только расти. Также хочется отметить Африку: Занзибар, Эфиопия, Кения.

Ещё есть интересный момент: структура спроса меняется. Юго-Восточная Азия постепенно становится более круглогодичным направлением. Сезонность в целом начинает размываться: туристы всё чаще готовы путешествовать во время, которое раньше считалось не сезоном.

Это заставляет туроператоров по-другому смотреть на полётные программы и загрузку направлений.





В «Спектруме» есть сотрудники, которые работают в компании более 10 и 15 лет. Это не случайность.
«Туризм – очень человеческий бизнес. Можно автоматизировать огромное количество операций, но невозможно автоматизировать ответственность, интуицию и умение разговаривать с клиентом», – говорит Евгения Конколь.
За десятилетия специалист накапливает не только знание направлений. Он знает партнёров, особенности отелей, понимает, кому позвонить в сложной ситуации.
Это капитал, который невозможно создать инструкцией. Именно он позволяет «Спектруму» проходить через кризисы и сохранять репутацию.

– А внутренний туризм? Это вынужденная мера или долгосрочный тренд?

– Думаю, это уже самостоятельная часть рынка. Россия так многообразна, что внутренний туризм может развиваться не только за счёт традиционных маршрутов. Есть огромный потенциал для авторских, тематических, природных, культурных и комбинированных путешествий.

– Как, по вашим наблюдениям, меняется запрос молодого поколения?

– Молодые туристы быстрее воспринимают новые технологии, легче ищут информацию самостоятельно и привыкли к большому выбору. Но при этом впечатления для них становятся не менее, а иногда даже более важными.

Для нового поколения в путешествии очень важны именно яркие впечатления, они чуть меньше заинтересованы в классическом пляжном отдыхе, но не исключают его. Поэтому туроператору приходится быть не только организатором поездки, но и создателем впечатлений.

– Насколько для «Спектрума» важна рекомендация клиента?

– Очень важна. В индивидуальном и премиальном сегменте доверие имеет огромное значение. Когда человек рекомендует компанию своим друзьям, коллегам или семье, он фактически передаёт ей часть собственного доверия.

Именно поэтому репутация, которая создаётся годами, для нас важнее любой рекламной кампании.

– Если оглянуться на весь путь «Спектрума», что вы считаете главным результатом этих 35 лет?

– Сам факт того, что компания смогла пройти через несколько совершенно разных эпох туристического рынка, уже очень много значит.

Мы начинали в то время, когда туристический бизнес в России только формировался. Работали с первыми чартерами, осваивали новые направления, учились действовать в постоянно меняющихся условиях.

Сегодня у нас совершенно другие технологии и возможности, но фундамент остался прежним: наше дело – создавать путешествия и отвечать за их качество.

Мир бесконечен, давайте открывать его вместе!

– А каким вы хотели бы видеть «Спектрум» к 40-летнему юбилею?

– Компанией, которая сохранила опыт и традиции, но продолжает развиваться и не боится осваивать новое.



BESTLY: ЭКОСИСТЕМА МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ИНДУСТРИИ СОБЫТИЙ

Рынок выставочных материалов в России непрерывно развивается: меняются технологии, запросы клиентов и сам портрет заказчика, а требования к поставщикам становятся всё жёстче. В этих условиях компания BESTLY уже 24 года удерживает высокую планку, оставаясь лидером сегмента импорта и продаж выставочных материалов. Компания была удостоена престижной национальной награды «Лидер отрасли 2025» по версии Всероссийского бизнес-рейтинга. О том, как трансформируется рынок, чего сегодня ждут клиенты и какие решения компания готова им предложить, рассказывает коммерческий директор BESTLY Тарас Фионов.

– Тарас, когда компания начинала свой путь в 2002 году, коммерческой выставочной застройки в России фактически не существовало. Сегодня это целая индустрия. Что за эти годы оказалось сложнее всего объяснить рынку?

– Почему же не существовало? Выставочная застройка уже была. Многие компании работают на этом рынке до сих пор, за прошедший период появилось немало новых игроков – разной величины, стабильности и устойчивости. Безусловно, за это время изменилось качество застройки, появились новые возможности, материалы, оборудование. А вот люди, как правило, меняться не хотят. Человек в подавляющей массе весьма консервативен: перемены он не любит и не стремится к ним. Как говорится, не дай вам бог жить в эпоху перемен – как бы банально это ни звучало. Так и в выставочной индустрии. Те, кто привык строить эксклюзивные стенды «квадратно-гнездовым методом», продолжают это делать годами, закупая под такой подход оборудование и нанимая людей с определёнными компетенциями. И их это устраивает. Менеджеры доказывают своим клиентам, что именно этот метод – самый лучший, самый продуктивный и эффективный. Сложнее всего донести до людей новинки. Привычки клиентов, неумение работать с непривычными материалами и, главное, нежелание учиться – это стена, которую очень трудно пробить. И мы занимаемся именно этим: пробиваем стену, перепрыгиваем, перелезаем, используя все доступные средства, придумывая нестандартные ходы, просачиваемся между кирпичиками, как вода, чтобы донести до клиентов простую мысль: выигрывает тот, кто более креативен, более умел, кто использует новое в работе и не боится это делать.

– Как сегодня меняется портрет клиента выставочной индустрии? Как изменились его запросы и что вы делаете иначе?

– Клиент выставочной индустрии сегодня – человек очень экономный. Он долго принимает решение об участии в выставке из-за высоких цен, страха заплатить деньги, которые не отобьются, и, возможно, негативного прошлого опыта. Задача организаторов выставок – привлекать посетителей. Наша же миссия – предоставлять застройщикам выбор. На наших складах более 7000 различных материалов, и мы готовы удовлетворить запрос любого клиента с любым бюджетом. Более того, наши сотрудники знают клиентов и в зависимости от проекта сами предлагают материалы

под соответствующий ценовой запрос. Есть дорогие материалы, есть средний сегмент, есть бюджетные. Есть бюджетные, но выглядящие как дорогие – при умелой их обработке. Наши менеджеры выстраивают работу с клиентом именно так, чтобы он понимал: на любой бюджет материал в BESTLY найдётся.

– В сегменте выставочных материалов конкуренция растёт. Что удерживает клиента у вас? Какие решения выделяют компанию среди других игроков?

– Уже 24 года BESTLY выделяется прозрачностью работы, чистотой поставок, гарантиями, постоянно расширяющимся ассортиментом и сервисом. И это не СЕГОДНЯ выделяет нас на рынке – так было всегда. Это фундамент, который позволяет нам крепко стоять на ногах, несмотря на финансовые кризисы, пандемийные волны и другие «девятые валы». Мы постоянно развиваемся, учимся, экспериментируем и выводим на рынок новые продукты для тех, кто хочет быть первым. И не отказываемся от классики для тех, кто не любит перемен. Наши клиенты это знают, ценят, отдают нам дань уважения и голосуют ногами, потому что уверены в стабильности BESTLY.

– На каких принципах основаны партнёрские отношения с рекламно-производственными компаниями и поставщиками материалов?

– Честность, строгое соблюдение договорных обязательств и понимание со стороны клиента, что мы всегда поможем и поддержим в сложной ситуации. Это своего рода наливной пол на тот фундамент, о котором я говорил выше. Без крепкого фундамента невозможно сделать хороший пол, а без пола в доме будет некрасиво и непрактично. Мы строим отношения с клиентами так, чтобы обе стороны могли уверенно идти вперёд. Взаимная выгода, взаимное уважение, взаимопонимание и взаимовыручка – вот основа успешного бизнеса.



– Ваш ассортимент постоянно расширяется по всем трём направлениям бизнеса: рекламно-производственные компании, выставочные застройщики и клиенты, занимающиеся ивентом в широком смысле слова. Какие новинки вы сегодня готовы предложить рынку?

– У нас появились новые листовые материалы, новые плёнки, напольные покрытия, различные ткани для печати. Мы постоянно расширяем ассортимент, в том числе по запросам клиентов. Готовы предлагать как складские позиции, так и материалы, не входящие в складскую программу, – их мы везём под заказ с заводов-производителей. В любой момент можно ознакомиться с образцами новинок: приехав в офис, получив их почтой по запросу или любым другим удобным способом. Кроме того, с материалами можно ознакомиться на стендах нашей компании во время мероприятий, выставок и форумов по всей стране. К слову, мы участвуем примерно в 40 мероприятиях в год – это очень способствует продвижению компании на интересных нам направлениях рынка.

– Если смотреть на перспективу в 2–3 года: какая цель для вас приоритетна – рост доли рынка, расширение географии, углубление в новые сегменты или укрепление рентабельности?

– А зачем выделять что-то одно? Нам интересно всё. Странно было бы говорить, например, что рост доли рынка для нас интереснее укрепления рентабельности. Мы работаем по всем этим направлениям – они укрепляют бизнес в целом, а клиентов привлекает работа с крепким, известным, честным поставщиком материалов. Расширение ассортимента помогает выходить в новые сегменты. Кстати, о сегментах: сложно представить, но ещё 8 лет назад клиентов, занимающихся ивентом, у нас было два. Всего два! Вдумайтесь! А сегодня у нас есть ивент-отдел, специально заточенный под работу с ивент-специалистами любого уровня, а доля отгрузок ивент-клиентам составляет треть от общего объёма компании.

– Какие тренды сегодня превалируют в сфере рекламных материалов и технологий производства? Какие будут определять индустрию в ближайшем будущем? И как вы видите роль компании в этой индустрии?

– Сложно говорить о трендах в нынешние времена. С одной стороны, индустрия уходит в диджитал, электронные высокотехнологичные устройства, ИИ и так далее. С другой – мы наблюдаем урезание маркетинговых бюджетов. Поскольку мы – торговая компания и продаём то, что после обработки можно потрогать руками, диджитала мы не касаемся, а вот материалы завозим и продаём разные – под любые запросы. Что касается определяющих тенденций, скажу так: я уверен, что в ближайшем будущем мало что изменится. Пандемия, кстати, это показала: личное общение на выставках и мероприятиях – один из самых эффективных и коротких путей реализации идей и вывода конкретного продукта. Роль BESTLY в этом процессе – продолжать работать в том же ключе: расширять ассортимент, завозить новинки, предлагать классику, быть открытыми, стабильными, предсказуемыми и прозрачными, как обычно, давая нашим клиентам уверенность каждый день и в будущем.



«Хорошая еда объединяет!» Для предпринимателя-ресторатора Ольги Джурик это не маркетинговый слоган, а фундамент бизнес-архитектуры. За 17 лет в индустрии гостеприимства она прошла путь от официанта до создателя целой гастрономической экосистемы. В её орбите федеральные форумы, коллаборации с люксовыми брендами, загородные клубы и камерные кофейни, где еда становится лишь поводом для глубокого человеческого контакта. В эпоху, когда рынок HoReCa требует от бизнеса не просто вкуса, а эмоционального интеллекта, Ольга Джурик рассказывает о том, как масштабировать эмпатию, выстраивать инклюзивные команды и находить точки опоры в стремительно меняющемся мире.



ГАСТРОНОМИЯ В ЭПОХУ ЭМПАТИИ:

КАК ОЛЬГА ДЖУРИК СТРОИТ БИЗНЕС НА СМЫСЛАХ И СОЦИАЛЬНОМ КАПИТАЛЕ

– Ольга, 17 лет в общепите – это срок, за который индустрия совершила колоссальный, буквально квантовый, скачок. Как менялась ваша личная философия вместе с рынком?

– Я начинала в эпоху, когда меню ещё были в кожаных папках, а чеки выписывались от руки. С юных лет стремясь к независимости от родителей, я начала свой путь с азов – работала официантом. Безусловно, за эти 17 лет общепит трансформировался из услуги для обыденного удовлетворения голода и банкетов со столами в виде буквы «П» *(улыбается)* в сложную экосистему смыслов. Сегодня, чтобы быть конкурентоспособным, нужно быть вечным студентом, т.е. постоянно учиться, развиваться, узнавать что-то новое, уметь использовать уже наработанные знания и опыт. Когда я приняла решение развивать направление с кофейнями, я села за парту в школе бариста. Поэтому любой мой новый проект – это не просто бизнес-единица, это продолжение моего профессионального и личностного роста.

– Сегодня рынок требует от заведений особой эмоциональной связи с гостем. Ваш новый проект: кафе «Николь» в центре Ногинска – отвечает на этот запрос нестандартно. Расскажете о его концепции?

– «Николь» – это исторически знаковое для города место, которое в последнее время было на паузе. Мы с командой решили не просто снова открыть эту кофейню, а создать пространство с чёткой ДНК бренда. С операционной точки зрения – это безупречные деловые обеды, спешелти-кофе и авторская кондитерская. Но есть и вторая, нематериальная, плоскость – творческо-психологический проект «Бусинка», названный в честь моей любимой бабушки. Это можно назвать моим личным эмоциональным решением, но в мире тотальной цифровизации и дефицита живого общения мы создаём аналоговое пространство для эмоциональной разгрузки. В кафе стоит стол для создания открыток и написания писем, которые мы еженедельно отправляем по всей России за счёт заведения. Более того, у гостей есть возможность анонимно выговориться на бумаге. Раз в месяц мы приглашаем профессиональных чтецов, которые озвучивают эти смыслы вслух. Это терапия, искусство и гастрономия в одном флаконе. Мне важно, чтобы наше пространство «разговаривало» с гостями на уровне души.

– Ольга, получается, вы умеете не только создавать новые смыслы, но и воссоздавать активы. Загородный клуб «Бусел» вы перезапустили в рекордные сроки. За счёт чего достигается такая операционная эффективность?

– Мы зашли в управление «Буселом» в мае, и уже через квартал рынок увидел результат: усиленный сервис, новая кухня, событийный маркетинг. Мы масштабируем на эту площадку нашу ключевую компетенцию – безупречную организацию банкетов. Мы внедрили систему лояльности, комплименты для именинников, а сейчас готовим масштабную новогоднюю программу с погружением в русский народный код.

Что касается скорости: если «Бусинку» мы запускали по чёткому, выверенному плану за 3 недели, то «Бусел» фактически вывели из небытия за 7 дней. Это результат синергии команды, где каждый понимает свою зону ответственности.

– Масштаб вашей операционной деятельности впечатляет. За 10 лет банкетный зал «Богородский» провёл около 1300 мероприятий – это более 60 тысяч гостей. Как удаётся удерживать планку качества на таких объёмах?

– Это вопрос системности и отношения к людям. Банкет – это всегда высшее напряжение, стресс-тест для команды, но именно здесь взращивается лояльность, работа, где на первом плане ценности. Мы не просто кормим, мы создаём фон для важнейших событий в жизни людей: свадеб, юбилеев, корпоративных триумфов. Ошибка на таком объёме недопустима, поэтому мы постоянно инвестируем в обучение персонала и аудит кухни, ведём разборы каждого мероприятия: обсуждаем, где можно было сделать лучше, где мы что-то упустили, чем можем гордиться и достойны восхищения.

– Ваш кейтеринг вышел далеко за пределы региона. Вы сопровождаете бренды на федеральных площадках – от Российской недели охраны труда до Кавказского инвестиционного форума. Как вы работаете с высокой гастрономией?

– Прошлый, 2025-й, год стал для нас прорывом в сегменте премиального кейтеринга. Например, мы работали с коллаборацией Saint Hero и L'Oreal, для чего разрабатывали специальное меню с бургундскими улитками. Но главный тренд, который мы сейчас развиваем – это гастрономическая дипломатия и концепция «а-ля рюс». Мы создаём гастроужины, где блюда становятся отражением культурного кода и традиций. Здесь нет места поверх-



ностности: мы прорабатываем глубину вкусов, историю рецепта, этикет подачи. Еда становится инструментом нетворкинга и дипломатии, мы знаем и эту кухню большой политики.

– Впечатляет! Ольга, по-вашему, за любым масштабным бизнесом стоит именно человеческий капитал? Как вам удаётся формировать команду, которая готова работать не только в родном Ногинске, но и в тысяче километров от него?

– Моё мнение именно такое. Команда – это мой главный актив. Нам удалось собрать людей, обладающих глубокой эмпатией и неиссякаемой энергией. Они не просто исполнители, они – мои соавторы. В нашей корпоративной культуре заложено правило: нет ничего невозможного. Мы постоянно учимся, ездим на профильные форумы, интегрируем лучшие мировые практики. Общепит перестал быть временной подработкой. Сегодня это серьёзная индустрия для амбициозных профессионалов, и мы даём своей команде возможности для роста.

– Предпринимательство – это всегда риск. Были ли моменты, когда хотелось отступить?

– Безусловно. Период турбулентности и неизбежных ошибок сопровождает на старте любой проект. И чем крупнее проект, тем больше ошибок – это так работает. Помню, в какой-то момент руки опускались и был порыв всё закрыть. Но отец сказал мне ключевую вещь: «Дожми до конца. Если и тогда не получится, закрывайся». Этот урок предпринимательской стойкости я усвоила навсегда. Сегодня у меня уже есть стратегическое видение, которое позволяет запускать проекты системно, минимизируя риски.

– Отдельная тема – ваша социальная ответственность. Вы не просто декларируете принципы устойчивого развития, а интегрируете их в ДНК бизнеса. Кормите бездомных, поддерживаете онкоцентр Блохина, берёте на работу людей с особенностями здоровья. Почему это важно для бизнеса?

– Сейчас корпоративная социальная ответственность – это главный принцип устойчивого развития компании. И он резонирует с моим личным принципом: «Делай что должно, и будь что будет». Я часто говорю команде: мы живём в сложном мире, и если у тебя есть ресурс сделать что-то хорошее, сделай это. В первую очередь для себя, для собственной внутренней тишины.

Шесть лет каждую субботу мы кормим бездомных в Электростали, устраиваем праздники для детей с ОВЗ. Но самый важный для меня кейс, как вы заметили, – это инклюзия в команде. В прошлом году на «Абилимпиксе» моим подопечным стал Антон. У него серьёзные нарушения свёртываемости крови, но была мечта – работать на кухне. Мы обсудили это с шефповаром, адаптировали процессы и взяли его в штат на полгода. Сегодня он – часть нашего профессионального цеха. У нас работают молодые практиканты из Щёлкова. Для нас это не благотворительность ради галочки – это создание среды, где каждый чувствует свою значимость.

– Давайте подытожим нашу беседу: экосистема Ольги Джурик сегодня – это...

– Сегодня мы с командой не просто развиваем бизнес в родном регионе, мы экспортируем наши стандарты за его пределы. Мы доказываем, что ресторанная индустрия может быть не только высокорентабельной, но и социально значимой. Хорошая еда действительно объединяет. Но ещё сильнее людей объединяют смыслы, которые мы в эту еду вкладываем.





Ольга Чекарева:

РЕЦЕПТ СТАБИЛЬНОСТИ: что делает франшизу ShaurMeals устойчивой к кризисам

ShaurMeals – это концепция, рождённая 10 лет назад в Иркутске из личной потребности в здоровом питании на ходу. Основатель компании и её генеральный директор Ольга Чекарева поделилась с нашим журналом историей создания бизнеса, который начинался как решение для себя, но вырос в успешную франшизу с уникальными рецептами и высокими стандартами качества.

– Как появилась идея создать ShaurMeals и почему именно шаурма стала основой концепции?

– Создание концепта было продиктовано сугубо личной потребностью, которая сформировалась у меня 12 лет назад. Тогда в Иркутске вообще не было здорового стритфуда. А у меня был запрос на то, чтобы поесть быстро, но при этом полезно, – чем попало питаться не хотелось из-за элементарной заботы о фигуре и здоровье. Я всё время покупала готовую курицу, лаваш, греческий йогурт и овощи… Из этого набора дома делала себе еду, я не называла тогда это шаурмой – просто заворачивала в лаваш курицу и овощи, заливала греческим йогуртом. И это было моей основной пищей. Но дома это проще, а когда весь день в разъездах, за рулём, тоже надо что-то есть, а ничего подобного в городе не было – чтобы поесть быстро, полезно и вкусно.

Так у меня и появилась идея открыть стритфуд с разными видами шаурмы, в которой будет адекватное соотношение КБЖУ: много белка, меньше жира, меньше углеводов и т.д. Я решила открыть первую точку, исходя из сугубо эгоистических интересов, без мыслей о прибыли, о масштабировании, о сети, а тем более о франшизе. Вообще, ни о чём таком речи не шло. Я внутренне была согласна на то, чтобы точка работала в ноль или в небольшой плюс – чисто для себя и для своих друзей.

Добавлю: сегодня в нашем меню, конечно, далеко не все позиции диетические, большинство блюд всё же готовится на основе классических рецептов, с использованием традиционных соусов (майонеза, сырного соуса, барбекю и т.д.). Но и фитнес-шаурма тоже присутствует!

– Сегодня мы видим: несмотря на кажущуюся простоту стритфуда, желающих приобрести франшизу ShaurMeals становится всё больше. В чём секрет?

– Я думаю, что ответ крутится вокруг ключевого слова в вашем вопросе – «кажущийся». Если бы мы говорили про рынок, который существовал 20–25 лет назад, тогда действительно было всё просто. Никаких особых требований к стритфуду, а тем более к шаурме не было. Шаурма – это было что-то такое андеграундное. Никто не регулировал нестационарную торговлю. Кто угодно и где угодно мог открыть какую угодно палатку, поставить туда человека, готовить из чего угодно. И это всё не подпадало даже под проверки, так как по ОКВЭД не являлось точкой общественного питания, – это была уличная торговля.

Сейчас рынок сильно трансформировался, и с точки зрения законодательства, и с точки зрения потребностей клиентов, поменялись взгляды и вкусы. Клиент стал более взыскательным и требовательным. Естественно, сегодня те палатки невозможно себе представить, но даже если бы они появились, никто бы к ним не подошёл.



«Мы гарантируем партнёрам успех, и эта гарантия прописана в нашем договоре».



И когда в наше время предприниматель собирается войти в этот бизнес, он понимает, что особой разницы нет: пицца, шаурма, роллы, что-то ещё – это всё заведения общественного питания, где действуют свои весьма жёсткие правила. Причём это касается не только непосредственно процесса приготовления, но и рекламы, и маркетинга. Нужны бренд, приложение, сервис доставки, дизайн, квалифицированные сотрудники, хорошая рецептура, оборудование и т.д. То есть всё то же самое, что нужно обычному ресторану. Сейчас люди это понимают и видят, сколько «шаурмичек», которые пошли простым путём: открылись по-быстрому, – закрываются практически через несколько дней или месяцев.

Адекватные предприниматели и инвесторы не хотят лишних проблем, тем более выбрасывать деньги на ветер, поэтому они идут к тем, у кого уже есть чёткий бизнес-план, выверенная стратегия, полный пакет поддержки, включая и обучение, и фирменный стиль, и скрипты, и другие отработанные технологии. То есть они идут к нам *(смеётся)*.

– Можете ли вы гарантировать франчайзи успех и прибыль? Какие риски остаются у партнёров?

– Да, мы гарантируем успех, и эта гарантия даже прописана у нас в договоре. Мы возвращаем патентный сбор обратно, если ожидания не оправдались. Но эта гарантия действительна только в том случае, если франчайзи выполняют абсолютно все наши указания. У тех, кто следует нашим указаниям, дела идут хорошо. К сожалению, на практике так делают далеко не все. Всегда есть те, кто не считает нужным выполнять наши условия по каким-то своим соображениям: не хочет, не может, не считает важным…

В общем, основная проблема возникает в том случае, когда партнёр ставит своё мнение выше нашей отработанной и выверенной модели, проявляет упрямство, пытается настоять на своём. Не то что бы это плохие качества сами по себе, но не зря же мы столько лет отрабатывали свою модель до мельчайших деталей – от локации до дизайна приглашений, учитывали все нюансы, чтобы гарантировать успех. Именно поэтому франшиза ShaurMeals успешна. А если вы хотите что-то своё, по своим правилам – пожалуйста, но тогда идите своим путём, мы не сможем вам ничего гарантировать.

– Как вы обеспечиваете поддержку франчайзи, особенно если точки находятся далеко от управляющей компании? На какую помощь могут рассчитывать партнёры?

– Первое, что происходит после заключения договора коммерческой концессии, – франчайзи подключается к нашему приложению и IT-системе. Ему не нужно придумывать с нуля приложение, софт, не нужно тратить время и средства на программную поддержку и т.д. Второе – партнёр подключается к цифровой платформе по обучению персонала, что немаловажно. Как ни крути, в стритфуде была, есть и всегда будет высокая текучка – мало кто приходит в стритфуд с намерением работать там всю свою жизнь. И персонал, который приходит, нужно обучать и довольно быстро.

Каждый раз вручную обучать сотрудника достаточно трудоёмко, а результат получается не всегда нужным. Для гарантии результата и автоматизации процесса и было создано это приложение. Оно состоит из текстового материала, видеолекций, других справочных материалов. После каждого раздела предусмотрено тестирование, есть админпанель, где можно наблюдать за прогрессом учеников и быть уверенным, что каждый из них прошёл обучение, точно получил и усвоил все необходимые знания.

Следующий этап – маркетинг. Франчайзи не нужно нанимать маркетолога, SMMщика, самостоятельно вести соцсети, потому что у нас есть человек, который будет делать это за него. Мы генерируем

контент, выкладываем его в соцсети, готовим полностью всю маркетинговую активность к открытию. Мы всё это поддерживаем. Если партнёр считает, что ему где-то нужно усилить маркетинговую составляющую, ему достаточно сказать нам об этом.

Также франчайзи не нужно тратить время и ресурсы на сбор обратной связи, чтение отзывов, ответы, верификацию постов, следить за рейтингами, ему не нужно вообще уделять никакого внимания Яндекс.Картам, 2GIS и т.д. У нас есть человек, который в рамках роялти будет заниматься всем этим.

Далее, мы поставляем упаковку, форму для персонала, различный мерч для розыгрышей – в общем, всякие сопутствующие товары. Это тоже огромная экономия сил и средств – партнёру не нужно разрабатывать дизайн, искать специалистов, поставщиков, переплачивать за небольшие тиражи – ни один завод не будет делать маленькие пакетики для шаурмы в количестве 3000 штук. Сейчас у всех партии





начинаются от 100 тысяч, а некоторые берут, вообще, от 400 тысяч, от 700 тысяч. Всем этим занимаемся мы как управляющая компания: закупаем всё необходимое миллионными партиями и снабжаем наших франчайзи по очень низким ценам, фактически по оптовым.

Если потребовалось сменить меню или сделать какую-то вывеску, табличку, поменять какой-то тейблтент, изменить графическую информацию, всё это тоже делают наши специалисты.

«Каждый наш партнёр знает, что за ним стоит целая команда профессионалов, готовая прийти на помощь в любой момент».

Аналогично решаются финансовые, юридические и технологические проблемы. Допустим, недавно у франчайзи возник такой вопрос: есть огромная выручка, но он не может понять, что с прибылью, почему она не соответствует доходам, т.е. ему нужен был анализ ситуации. Мы проанализировали его расходы, доходы, подсветили ему: вот здесь у тебя раздуты расходы, нужно сократить. Если ты их сократишь, у тебя будет бóльшая прибыль. То же касается проблем,

возникающих на этапе приготовления блюд, с ИТ-инфраструктурой и т.п. В любое время наш шеф-повар или технический директор, любой сотрудник управляющей компании, приходит на помощь и решает вопросы. Каждый наш партнёр знает, что за ним стоит целая команда профессионалов, готовая прийти на помощь в любой момент.

– Каковы сегодня размер инвестиций в открытие точки ShaurMeals и сроки окупаемости?

– Сейчас мы заявляем инвестиции 3–4 млн, срок окупаемости – от 8 месяцев до 2 лет. Всё зависит от того, какое помещение изначально было найдено, в каком состоянии, какие возможности. Можно найти объект в черновой отделке или с таким ремонтом, где потребуется полный демонтаж и всё делать с нуля. А бывают, что франчайзи находят очень удачное помещение, как будто бы его кто-то под нас делал. И получался объект за 2 млн, допустим.

Знаю, что многие заявляют похожие франшизы от 1,5 млн. Но это абсурд или намеренное введение в заблуждение. За 1,5 млн, если даже посчитать технику, оборудование и т.п., невозможно ничего сделать. Мы знаем, что очень много франшиз на рынке занижают стоимость инвестиций, для того чтобы увеличить входящий поток лидов. А когда человек уже подписал договор коммерческой концессии, выясняется, что этих денег не хватит и нужно ещё 1,5 млн. Деваться уже некуда, возникает конфликт. Поэтому мы заявляем 3–4 млн. Если потом расходы можно уменьшить, мы всегда «за». Но обманывать людей против наших правил. И если люди к нам обращаются: у меня есть всего 2 млн, может быть, попробуем, – мы отказываем, потому что здесь пробовать нечего. Партнёрские отношения могут сложиться, только когда есть честность, открытость и доверие.

Естественно, срок окупаемости зависит от того, какая будет прибыльность. Есть точки, которые только открылись, и у них с первого месяца прибыль 600 тысяч. Это значит, что они будут расти. Но так бывает не всегда. Чаще в первые месяцы идёт раскачка, и прибыль совсем небольшая или, вообще, работа идёт в ноль. Поэтому мы и заявляем такой коридор – от 8 месяцев до 2 лет.

«Партнёрские отношения могут сложиться, только когда есть честность, открытость и доверие».

– Каков паушальный взнос по франшизе ShaurMeals?

– Сейчас он у нас дифференцированный – от 350 до 780 тыс., зависит от численности населения. Чем больше город по численности, тем больше паушальный взнос, тем больше денег мы потратим на рекламу.

– Что нового в направлении франчайзинга у ShaurMeals? Есть ли франчайзи, открывающие более одной точки? Выкупают ли эксклюзивы на регион?

– Да, у нас есть множество франчайзи, которые открывают уже вторую, третью и так далее точки, выкупают эксклюзивы. Например, город Улан-Удэ. Они изначально выкупили эксклюзив, я продала его за четыре точки, но их уже шесть, и они не собираются останавливаться. Франчайзи из Кемеровской области также сначала открыли одну точку в небольшом городке Белово. Сейчас точки уже работают в четырёх городах. Макеевка, это Донецкая Народная Республика: открылись совсем недавно, месяц назад, но мы уже подписали договор об эксклюзиве на Макеевку, затем они планируют забирать эксклюзив на всю Донецкую Народную Республику.

– Как вы отметили 10-летие компании?

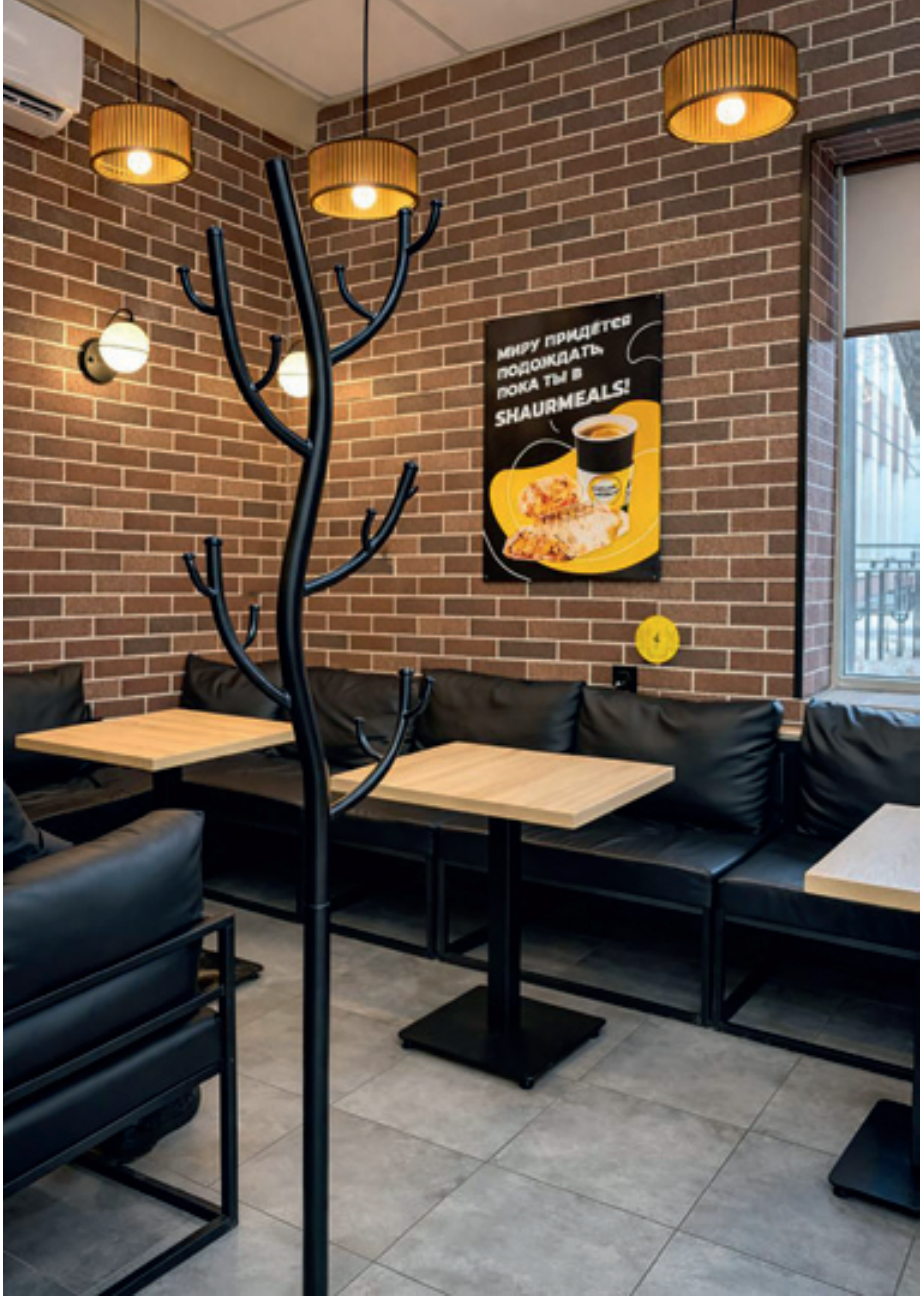
– Десятилетие компании мы отмечали очень шумно, на весь Иркутск. В сам день юбилея, 9 февраля 2026 года, была открыта моя собственная точка на центральной улице города – на улице Ленина. Сейчас это одно из наших самых больших и красивых заведений с большой летней террасой. Мы его облагораживаем: высаживаем там гортензии, сирень… В общем, точка полноценно функционирует как ресторан, что в стритфуде, скажем прямо, не так часто; как правило, продажа шаурмы – это крошечный формат.

В рамках юбилея было очень много активностей: мы разыграли огромное количество призов, люди энергично в этом участвовали – в общем, отметили очень-очень ярко.

– Что для вас значит «культурная шаурма» и как вы добиваетесь этого стандарта?

– На самом деле название «культурная» – это далеко случайность. Десять лет назад, когда я продумывала всю концепцию вообще и открывала первое заведение, мы были просто «Шурмилс: возьми кофе и шаурму с собой». Но при этом у меня был неплохой дизайн – всё было очень эстетично: красивая упаковка, форма, – а этого не было ни у одного подобного заведения в Иркутске на тот момент. И люди приходили, знакомые и незнакомые, и говорили: «Как у вас тут всё культурно!». Потому что это было на контрасте, т.е. именно шаурма была стереотипом из 1990-х: просто забегаловка, – вот посетители и удивлялись. И это выражение пошло из народа – именно так нас называли в городе. Так и получилась «культурная шаурма», и мы стараемся поддерживать эту репутацию уже 10 лет.







– Как разрабатывались уникальные рецепты для 16 видов шаурмы? Есть ли у вас любимое блюдо в меню?

– За 10 лет мы меняли рецепты очень много раз, наверное, раз 16. Не все, конечно, есть флагманские какие-то позиции, которые очень любят гости, мы их не трогаем, потому что видим по продажам, по отзывам гостей, что это хиты. А есть позиции, которые мы сами хотим докрутить. Для этого я зову именитых поваров – победителей профессиональных наград, премий и конкурсов. Так, у нас был Иван Толстихин, он победил в конкурсе «Шеф а-ля Рус». Не помню, какой это был год, может быть, 2022-й. Я привлекла его к созданию меню. Далее победитель в номинации «Лавры», тоже в «Шеф а-ля Рус», – Александр Мордашев. На сегодняшний день он – лучший шеф-повар России. Он – тоже иркутянин, и я привлекла его к созданию нескольких позиций. В частности, наш десерт «Шаурмилс», который сильно хвалят, это его творение. И так всегда, когда требуется что-то поменять: я ищу лучших, и они вносят свою лепту.

– Планируете ли расширять ассортимента или запускать сезонные/ограниченные предложения?

– Как уже я отмечала, мы всё время мониторим меню, расширяем его, потом убираем позиции, которые не пользуются популярностью. Не бывает такого, что у нас меню не меняется в течение определённого срока. Если изучить наши меню за все годы, вы увидите, что они сильно отличаются. Мы не стоим на месте, мы всё время что-то вводим, убираем, 1–2 раза в год. Последнее обновление у нас было в этом году – к 10-летнему юбилею. Мы вводили шаурму с креветкой, и сейчас она в топе продаж. Собственно, следующее обновление мы планируем провести уже в ноябре.

– Как формируется команда ShaurMeals? Какие качества вы цените в сотрудниках? Какие возможности для карьерного роста и обучения вы предоставляете своим работникам? Как поддерживаете корпоративную культуру и мотивацию в коллективе?

– Самый, пожалуй, показательный в отношении команды, мотивации и так далее факт заключается в том, что все руководители, которые сейчас занимают должности управляющего сети, главного корпоративного коуча, администраторов точек – все эти люди когда-то, кто-то даже 10 лет назад, пришли к нам работать самыми обычными кассирами. То есть все наши крупные менеджеры, которые сейчас управляют сетью, буквально выросли внутри компании. И я придерживаюсь этого подхода: никто лучше не знает компанию изнутри, чем тот человек, который пришёл много лет назад и прошёл все этапы работы самостоятельно. Я планирую развивать

его и дальше. Нет, конечно, иногда мы нанимаем сотрудников извне, когда какого-то узкого специалиста нет внутри команды. Но те люди, которые управляют сегодня линейным персоналом, раньше сами были линейным персоналом.

– Какие города или страны вы считаете наиболее перспективными для открытия новых точек?

– Самые перспективные для открытия новых точек – это, как ни странно, небольшие города. Просто потому что они не избалованы большим количеством стритфуда, там нет огромной конкуренции. Даже не то, что среди стритфуда, чаще всего нет конкуренции в общепите в целом. В таких населённых пунктах у жителей, как правило, не стоит вопрос, пойти в какой-то фешенебельный ресторан или в кафе попроще, – там иногда вообще особо некуда пойти. Вот в таких городах огромные выручки и такие города, конечно, невероятно «выстреливают». В городах-миллионниках есть точки, которые показывают очень хорошие результаты, но здесь всё сильно зависит от локации. Тогда как в городах поменьше локация – это далеко не критерий номер один.

«Самые перспективные для открытия новых точек — это, как ни странно, небольшие населённые пункты».

– С какими трудностями вы сталкивались при масштабировании сети за эти годы и как их преодолевали?

– Я считаю, что основная трудность – это всё-таки человеческий фактор. Когда в голове задумка одна, на бумаге тоже она, а в реальности выходит по-другому, потому что на том конце цепочки находится живой человек, у которого есть своё мнение, есть нарушения дисциплины, недостаток ответственности и т.д. И вроде бы ты задумываешь, чтобы всё было идеально, а на деле порой выходит совсем не так, и, конечно, это порождает конфликты. Ни у меня, ни, наверное, ни у одного франчайзи в мире, нет ответа на вопрос «Как сделать так, чтобы всё работало идеально?». Конечно, есть меры, например система штрафов, возможность расторгнуть договор и т.д., но не этого хочется, а того, чтобы все работали долго и счастливо. Хотя это не всегда получается.

– Как вы работаете с обратной связью клиентов и внедряете их пожелания?

– С обратной связью клиентов мы работаем очень плотно. В компании этим занимается специальный отдел – и в отношении моей сети, и в отношении партнёров по России.

Я благодарна за любую обратную связь, пусть даже она будет негативная, – это зеркало. Я не могу находиться на всех точках в России одновременно. А те люди, которые пишут свои отзывы, подсвечивают нам какие-то слабые моменты. И моё незыблемое правило: всегда, если мы неправы, мы извиняемся, начисляем бонусы, компенсируем, возвращаем деньги, – я считаю, что это будет справедливо.

– Какую роль играет цифровизация в развитии бизнеса и повышении лояльности?

– Огромную. Например, мобильное приложение необходимо, потому что стритфуд – это про быстроту и удобство, и приложение про это же. Никто сегодня не делает заказ по телефону. Открыл приложение, заказал, нажал пару кнопок и жди готового заказа, хоть на работе, на учёбе, дома. Такие инструменты сильно повышают лояльность гостей. К тому же гость всегда видит историю своих заказов и бонусы – это стимулирует его к дальнейшим покупкам. Сейчас мы внедрили в приложении игры для ожидания. Эти игры реализованы на конкурсной основе: в игре ты можешь получить какое-то количество баллов, а затем они превращаются в дополнительные бонусы. Вся эта геймификация, пуш-уведомления с нестандартным юмором, который скриншотится, отправляется друзьям, постится в социальных сетях, конечно же, работает на продвижение, на увеличение выручки. И гости очень рады появлению этого приложения – они давно у нас сами его просили.

– Какие цели ставит перед собой ShaurMeals на ближайшие 3–5 лет? Каковы планы по развитию франшизы на ближайшее время?

– Планы по развитию хоть на 3–5 лет, хоть на 10–15 всегда одни и те же: работать на качество, стараться всё делать хорошо. Я не ставлю себе цели: в этом году нужно открыть 10 или 30 точек, не привязываюсь к цифрам, не нервирую себя и не подгоняю. Я просто стараюсь делать всё хорошо, планирую и дальше улучшать качество, улучшать бизнес-модель, улучшать всю систему. Я делала это 10 лет, и планирую заниматься этим и дальше. Чаще всего это автоматически влечёт увеличение количества точек, повышение прибыли и т.д. Но это не самоцель, главное – это улучшение качества и системы управления бизнесом.

Беседовал Вячеслав Колесников





Сеть пиццерий «Сицилия» на российском рынке работает с 2009 года, оставаясь стабильной и постоянно развивающейся компанией. Сегодня основатель «Сицилии» Сергей Неведров вынужден управлять бизнесом в условиях беспрецедентной турбулентности.
Почему сеть сознательно отказывается от демпинга зарплат и не перекладывает инфляцию на гостей за счёт сезонного меню, как внедрение искусственного интеллекта помогает оптимизировать издержки, почему семейной концепции бренда уделяется особое внимание, а также об амбициозных планах по выходу на новые территории основатель сети Сергей Неведров рассказал в эксклюзивном интервью нашему журналу.

Пиццерии «Сицилия»:
«МЫ НЕ ПРОСТО ПРОДАЁМ ФРАНШИЗУ – МЫ СТРОИМ ОБЩЕЕ ДЕЛО»

– Поделитесь секретом, как «Сицилии» удаётся не только выживать в современном мире, но и успешно развиваться?

– Сейчас для бизнеса, особенно в сфере общественного питания, действительно сложное время. За последние годы фонд оплаты труда сильно вырос из-за нехватки персонала, а среди многих коллег возник демпинг по зарплатам. К этому добавились новые конкуренты: раньше это были только рестораны, а теперь ещё ритейл и e-commerce. Например, крупные сети запускают формат ultra-convenience. Открывают магазины площадью 150 м² с готовой едой, кофе, выпечкой – всем необходимым, чтобы не готовить дома. Это прямая конкуренция для нас. При этом инфляция высокая, цены растут быстрее, чем доходы населения. Гости рассредоточились: часть ушла в более низкие по цене форматы, другая стала ходить реже. Те, кто остаётся, стали гораздо разборчивее, и перед визитом семь раз подумают, почитают отзывы, вспомнят прошлый опыт.

В таких трудных условиях у предпринимателей есть три стандартные реакции: бей, беги, замри. Некоторые замерли, надеясь, что станет легче. Но это не работает. Другие «бьют», то есть закрывают точки, чтобы быстро погасить минусы. А мы выбрали другую тактику: даже не бежать, а грести. И грести в сторону победы. Такая реакция встроена в ДНК «Сицилии» и «сицилийцев», которые у нас работают. Эта тактика применялась нами уже много раз, в каждой непростой ситуации. Мы снова сплотились: улучшаем сервис, экономим ресурсы и быстро адаптируемся под то, что сегодня нужно гостю. Мы пересматриваем нашу систему, думаем, что можем делать лучше, эффективнее. При этом мы чётко осознаём, какова текущая ситуация, и не перекладываем удорожание за товары и услуги на плечи клиента.

К примеру, мы идём на ужимание прибыли, чтобы усилить наше предложение в меню, сделать его «умным»: разрабатываем сезонные предложения, приобретаем качественные сезонные ингредиенты и делаем вкусное блюдо на их основе. Это даёт нам такую себестоимость, которая позволяет нашим гостям получить интересный гастрономический опыт за приемлемую цену. Также подходим к нашим бизнес-процессам. Мы активно внедряем искусственный интеллект во все сферы деятельности, что позволяет нам значительно сокращать издержки, ускорять все процессы и затрачивать меньше ресурсов.

«ГОСТИ ПРИХОДЯТ НЕ ПРОСТО ПОЕСТЬ, А ПОЛУЧИТЬ ЭСТЕТИЧЕСКОЕ УДОВОЛЬСТВИЕ И СМЕНИТЬ ОБСТАНОВКУ».



– Сравнительно недавно в вашей компании был проведён ребрендинг, в частности появился новый дизайн в оформлении ресторанов. Как это повлияло на имидж и восприятие бренда среди гостей?

– Обновление было очень тепло встречено. Мы всегда находимся в поиске интересных решений, в смелых экспериментах. В этот раз мы не только внесли изменения в дизайн, в одном из ресторанов сети мы опробовали обновлённый формат во всём: изменили технические аспекты, интерьер, трансформировали и расширили саму концепцию. Теперь это пространство эмоций в самом сердце Ростова-на-Дону, где продумана каждая деталь. Ведь гости приходят не просто поесть, а получить эстетическое удовольствие и сменить обстановку. Мы смогли реализовать это и остаться тем же островком семейного отдыха, где можно провести прекрасный вечер или взять еду и напитки с собой. Когда наши постоянные гости пришли после открытия, они были приятно удивлены яркостью и свежестью самой атмосферы, а также вкусными новинками в меню. Я уверен, что такой формат, где всё быстро, но качественно и оригинально, будет востребован.

– Каковы основные принципы философии вашей сети, особенно в контексте семейной атмосферы, которую вы стремитесь создать?

– В первую очередь мы всегда действуем под эгидой нашей миссии: создавать места, где каждый чувствует себя как дома.

У нас родители и дети не мешают друг другу: первые получают возможность расслабиться и качественно отдохнуть, а детям тоже есть чем заняться – у них есть своё пространство, отдельное от взрослых. У нас не детский ресторан, но мы очень глубоко работаем над наполнением наших детских комнат, постоянно обновляя их и модернизируя. Мы следим, чтобы оснащение было современным, интерактивным, развивающим и обязательно безопасным для маленьких гостей. Бизи-борды, планшеты, интерактивные панели, игрушки – каждый элемент детской комнаты направлен на то, чтобы ребёнок развивал мелкую моторику рук, через тактильность познавал мир, всесторонне развивался. И, конечно, чтобы он весело проводил время.

Мы работаем на среднестатистическую российскую семью с детьми, которые ценят оптимальное соотношение «цена/качество». И здесь основа нашей философии, которая притягивает к себе, – это обмен с превышением. Мы стремимся, чтобы наш гость получал гораздо больше впечатлений, качественного отдыха, уникального опыта, чем за это заплатил.

– «Сицилия» выходит на крымский рынок, открывая там первый франчайзинговый ресторан сети. Как вы оцениваете перспективы его работы?

– Как рассказывает наш франчайзи из Крыма, перспективы отличные. Он очень качественно подходит к делу: заблаговременно, по нашему стандарту, оклеил окна брендированными плакатами с упоминанием скорого открытия. И говорит, что колоссальное количество людей, проходящих мимо, узнают нашу сеть, спрашивают, когда уже откроемся. То есть там нас уже хорошо знают и с радостью ждут.

Южный федеральный округ изобилует многообразием кухонь разных времён и народов. Наша сфера существует в большой конкуренции различных прекрасных проектов. И в этом мы черпаем силы, прокачиваем насмотренность, ориентируемся на лучшие примеры. За счёт такой сильной конкуренции сотрудники и зала, и производства тоже имеют внушительный опыт работы – они настоящие профессионалы.

К сожалению, Крым долгое время был лишён возможности вращаться в нашей конкурентной атмосфере, а сейчас мы плавно входим в крымскую индустрию гостеприимства. И с собой несём весь свой наработанный опыт, чтобы Крым, с точки зрения сервиса и гастрономии, стал ещё сильнее и краше. Наш крымский партнёр, кстати, тоже ресторатор с богатым опытом. Он уже купил несколько франшиз других компаний и собирается активно продвигать их во благо развития сферы гостеприимства в Крыму. Поэтому перспективы точно есть, и они благоприятные.

– В целом, есть ли конкуренция на рынке пиццерий в Крыму? Как планируете привлекать гостей?

– Игроки на рынке есть, и это нормально – конкуренция держит в тонусе. Но наше УТП (уникальное торговое предложение) говорит само за себя: качественный продукт по честной цене, быстрая доставка, удобное приложение – будь то пицца на офисный корпоратив или для семейного ужина дома. Плюс живой ресторан с тёплой атмосферой и детской комнатой – место, куда хочется вернуться. А ещё мы не бросаем партнёра один на один с рынком: задолго до открытия запускаем полноценную маркетинговую поддержку: социальные сети, локальная реклама в городе, брендирование объекта, работа с аудиторией. В итоге момента открытия ждут уже гости, а не наоборот.

– Вы адаптировали меню для крымского рынка? В нём есть уникальные позиции, которые не представлены в других регионах?

– Да, и я скажу честно – это одно из решений, которым я особо горжусь. Для нашего крымского партнёра впервые в истории сети мы вводим линейку крымских локальных вин. Ни в одном другом ресторане «Сицилии» этого пока нет. Мы считаем это и отличной альтернативой европейской винной карте, и искренней поддержкой отечественного производителя. Крымское виноделие – это вековые традиции и достойное качество, которое говорит само за себя. Такое сочетание: наша пицца и крымское вино – на мой взгляд, само по себе уже повод прийти.

«МЫ СТРЕМИМСЯ, ЧТОБЫ НАШ ГОСТЬ ПОЛУЧАЛ ГОРАЗДО БОЛЬШЕ ВПЕЧАТЛЕНИЙ, КАЧЕСТВЕННОГО ОТДЫХА И УНИКАЛЬНОГО ОПЫТА, ЧЕМ ЗА ЭТО ЗАПЛАТИЛ».

– Как вы выбираете партнёров для франчайзинга? Какие качества должны быть у потенциального франчайзи?

– Наши базовые ценности – человечность и доброжелательность. Их наличие очень быстро считывается при первом контакте. Если потенциальный партнёр их проявляет, мы с ним сотрудничаем.

В нашей работе категорически важно ценить людей – это в первую очередь. Для нас недопустимо, чтобы во главу угла ставился результат за счёт человека. Пренебрежение к людям, неэкологичные методы управления, грубость или хамство мы рассматриваем как серьёзные риски. Потому что такой подход часто транслируют «вниз», на уровень работы с командой и гостем. И даже если в отдельных случаях это может сулить краткосрочную выгоду, мы не готовы к таким компромиссам – это противоречит нашим базовым ценностям.

– Какую поддержку вы предоставляете новым франчайзи в процессе запуска и дальнейшей работы ресторана?

– Успех партнёра – наш успех. Поэтому поддержка начинается задолго до открытия и не заканчивается никогда. Пока объект строится, управленческий состав проходит обучение в действующих ресторанах сети: они погружаются в операционные процессы, перенимают культуру сервиса, учатся подбору и найму персонала.



Это бесценное время, и мы используем его максимально продуктивно.

После открытия строится системная работа: еженедельные бизнес-ревью позволяют держать руку на пульсе, оперативно реагируя на любые изменения. Сетевой маркетинг: акции, пуш-рассылки, обновление меню дважды в год – обеспечивает постоянный поток гостей и поддерживает интерес к бренду. Партнёр получает доступ к каталогу продукции, проходит регулярные аудиты, участвует в общекорпоративных обучениях и аттестациях вместе со всей командой.

Отдельно хочу выделить работу с репутацией: каждый партнёр подключён к нашей CRM-системе, которая в режиме реального времени позволяет отслеживать отзывы гостей и реагировать на них оперативно – это колоссальный инструмент для поддержания высокого уровня сервиса. Программа лояльности, обработка онлайн- и офлайн-заказов с сайта и горячей линии – всё это мы берём на себя, чтобы партнёр мог сосредоточиться на главном:



на гостях и на качестве. Мы не просто продаём франшизу – мы строим общее дело.

– Насколько важны для вас сбор и анализ обратной связи от гостей, особенно в новых заведениях?

– Это один из самых важных ориентиров для всех ресторанов – он показывает, что мы делаем хорошо, а где нужно подстроиться под ожидания.

Получаем обратную связь по-разному: QR-коды на столах, короткая форма при оплате, книга отзывов – её часто просят сами гости. Управляющие и менеджеры каждый день общаются с гостями лично, интересуются, как проходит визит, что запомнилось, что можно улучшить.

Есть ещё тайные гости из числа наших постоянных посетителей, их мы приглашаем специально, чтобы они честно оценили атмосферу, сервис, чистоту и вкус блюд. У нас также реализована система внутреннего аудита, осуществляются регулярные визиты команды качества. И самое главное – каждый отзыв трансформируется в реальные действия.

Я убеждён: пока гость говорит с нами, мы знаем, что двигаемся по верному пути. Если он замолчит, вернуть доверие будет гораздо сложнее. Поэтому внимательно слушаем всех, всегда, везде и берём это в работу.

– Как вы используете современные технологии в управлении сетью и во взаимодействии с гостями?

– Мы постоянно ищем наиболее полезные технологичные инструменты и с их помощью стараемся оптимизировать те процессы, которые возможно. Например, в кол-центре мы внедрили голосового робота на базе искусственного интеллекта. Когда гость звонит, он общается именно с ним, и весь заказ оформляется автоматически, без участия оператора. При этом технология устроена так, чтобы гость не чувствовал, что разговаривает с машиной.

Такой подход даёт двойную пользу. С одной стороны, снижается нагрузка на сотрудников – они могут сосредоточиться на более сложных задачах, что повышает общую производительность. С другой – гость получает быстрое и точное оформление заказа, без ошибок, связанных с человеческим фактором. В итоге мы имеем стабильный, качественный сервис, который работает быстро и без сбоев.

Сейчас на этапе тестирования запущена интеграция с iikoWaiter. Наши IT-специалисты совместно с бренд-сервисом разработали функцию, которая подсказывает официанту удачные сочетания блюд и напитков в момент оформления заказа. Это помогает не теряться в диалоге с гостем и уверенно предлагать проверенные комбинации. В итоге гость получает более насыщенный гастрономический опыт, а мы повышаем

вероятность его возвращения. Уже на тестах видна польза, поэтому, как только доведём её до идеала, будем внедрять эту технологию во всех ресторанах сети.

– Расскажите о процессе обучения сотрудников. Какие требования к ним предъявляются при приёме на работу?

– Требования к кандидатам у нас такие же, как к потенциальным партнёрам по франчайзингу. В первую очередь мы обращаем внимание на то, какое у этого человека отношение к другим людям. Работа в нашей индустрии требует теплоты, внимания, готовности проявлять заботу и дружелюбие. Без этого трудно транслировать настоящее гостеприимство и поддерживать высокий уровень качества.

Когда человек к нам приходит, он сразу попадает в систему наставничества. За ним закрепляют опытного сотрудника, который сам работает по заданным стандартам. Каждый наставник проходит подготовку и осваивает технологию обучения взрослых людей. То есть стажировкой и адаптацией занимаются сотрудники, которые владеют специальными навыками и инструментами. Такая система помогает новичку быстрее понять процессы и чувствовать себя уверенно. Кроме того, ежемесячно проходят вебинары для новых сотрудников, на которых руководитель направления корпоративной культуры лично знакомит начинающих с историей и культурой компании, объясняет перспективы, отвечает на волнующие вопросы.

И, конечно, обучение не заканчивается после начала самостоятельной работы. Мы системно поддерживаем уровень знаний и навыков, проводим вебинары, тематические обучения и развиваем компетенции. Такой же подход используется, если сотрудник хочет расти внутри компании.

А так как у нас достаточно обширная география присутствия, мы активно продвигаем онлайн-формат. За годы работы мы собрали большую базу обучающих материалов: учебные пособия, видеоуроки, тренинги. С развитием технологий всё это перенесли на внутреннюю онлайн-платформу. Там есть всё, что нужно для качественной адаптации в короткие сроки и поддержания необходимого уровня знаний на постоянной основе. При этом мы не отказываемся от офлайн-обучения. Во-первых, централизованно проводим тренинги как для управляющего состава ресторана, так и для линейных сотрудников. Во-вторых, серьёзное внимание уделяем обучению на местах. Каждый менеджер умеет проводить кросс-тренинги на любую актуальную в его ресторане тему. У них есть график, согласно которому они ежедневно проводят мини-обучения с практикой в своих командах.



Особо подчеркну, что обучение обеспечивает 80% успеха, если грамотно выстроить систему. Поэтому мы относимся к нему с особой ответственностью.

«ПОДДЕРЖКА ФРАНЧАЙЗИ-ПАРТНЁРОВ НАЧИНАЕТСЯ ЗАДОЛГО ДО ОТКРЫТИЯ И НЕ ЗАКАНЧИВАЕТСЯ НИКОГДА».

– Как вы реагируете на изменения в потребительских предпочтениях и трендах в ресторанном бизнесе?

– Реагируем аккуратно. Когда вокруг всё начинает превращаться в шоу, даже суши-бары и кофейни вдруг делают громкие форматы только потому, что это стало модно, мы остаёмся в своём сегменте и развиваем то, что нам близко.

Если вдруг где-то что-то резко становится популярным, скажем, кебаб в лаваше – это точно не наш путь. Мы чётко понимаем, кто мы, и сосредоточены на своём продукте.

В то же время, если появляется новый продукт, который входит в тренд и при этом органично вписывается в нашу концепцию, мы его внимательно изучаем. Если он действительно востребован, если мы можем сделать его качественно и вкусно, добавляем его в своё меню. Так работает наш подход: не гнаться за модой, а выбирать то, что соответствует ДНК «Сицилии».

Бывало и наоборот. Например, в начале нашего пути, когда мы только становились сетью, опытные коллеги говорили, что мы совершаем ошибки новичков: берём дорогие площади, отдаём много метров под детскую комнату, с которой ни копейки не имеем. Советовали использовать эти площади разумно, то есть ставить столики и зарабатывать. Мы их слушали, но продолжали делать так, как считали правильным, исходя из своей концепции и ценностей.



Прошло несколько лет, и теперь те же коллеги открывают детские зоны в своих заведениях, глядя на наш опыт. Причём эти заведения изначально не позиционировали себя в семейном формате. Это подтверждает, что важно оставаться собой.

Поэтому, когда кто-то решает срочно запустить «самую шаурмичную шаурму», мы смотрим на это с улыбкой. И не кидаемся во все тяжкие. Мы просто идём своим путём, уверенно, последовательно, в соответствии с тем, что делает «Сицилию» «Сицилией».

– Каковы ваши планы по дальнейшему развитию сети «Сицилия» с учётом современной экономической ситуации? Есть ли новые регионы, где вы собираетесь открыть рестораны?

– Ситуация сегодня совершенно иная, чем мы предполагали. Ресторанный бизнес переживает непростое время: посещаемость падает, много закрытий, в том числе в крупных городах.

И всё-таки, несмотря на это, спрос на нашу франшизу не упал, а, наоборот, активизировался. Те, кто собирался открывать своё заведение, теперь чаще решают делать это с сильным плечом, то есть с партнёром, который зарекомендовал себя с положительной стороны, а не держится на хайповом маркетинге, который может исчезнуть через неделю. Мы как компания давно присутствуем на рынке, доказали делом свою стабильность и эффективность в работе. Как результат, в этом году уже продали две франшизы – в Новошахтинске и в Крыму. Сейчас ведутся активные переговоры ещё по нескольким локациям, включая Волгодонск, а также в новых регионах – в Донецкой и Луганской народных республиках. Там действительно есть запрос, потому что рынок пока слабо насыщен, при этом туда переезжает наша целевая аудитория, семьи с детьми. Доступная ипотека под низкие проценты, высокая оплата труда из-за нехватки специалистов – всё это создаёт условия, где качественное гостеприимство востребовано.

Поэтому мы точно продолжим развиваться. Будем делать это осознанно, системно и там, где видим реальную потребность в «Сицилии».

Подготовил Вячеслав Колесников

За последние годы индустрия общепита заметно изменилась, и дело не только в экономике. Меняется сам гость, его ожидания, скорость принятия решений, отношение к брендам. В этих условиях выигрывают не самые крупные игроки, а те, кто умеет быстро перестраиваться и держать качество на длинной дистанции.
В интервью нашему изданию вице-президент BCA Holding Карен Мелконян рассказал о том, как сегодня развивается ресторанный бизнес и трансформируется франчайзинг, зачем холдингу проекты в разных сегментах и можно ли тиражировать авторскую кухню, а также о том, какую роль технологии уже играют в управлении ресторанным бизнесом без потери его человеческой составляющей.



Карен Мелконян:
«BCA Holding – ЭТО БИЗНЕС С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ЛИЦОМ И ДУШОЙ»

– Карен Вазгенович, вы начинали с одного ресторана, а сейчас у вас более 100 проектов в 5 странах мира. В какой момент вы поняли, что это уже полноценная система, которую можно масштабировать?

– Это осознание пришло сразу, с первого проекта Burger Club. После открытия семи заведений мы увидели, что у нас складывается не просто набор успешных ресторанов, а понятная и воспроизводимая система. Уже тогда на практике мы отработали все бизнес- и технологические процессы: закупки, кухню, стандарты сервиса, управление персоналом. И дальше стало ясно, что эту модель можно и нужно масштабировать.

Мы начали упаковывать этот опыт в франшизу, и Burger Club стал расти уже как сеть – так появилась первая российская франшизная сеть бургерных, которая быстро завоевала рынок СНГ.

– BCA Holding сегодня показывает стабильность и устойчивость, несмотря на непростые времена. За счёт каких управленческих решений вам удаётся сохранять такую крепкую позицию? И где сегодня находятся основные точки роста?

– Здесь нет какого-то одного решения, это скорее совокупность подходов, которые мы последовательно выстраивали. Один из ключевых – это высокая степень вовлечённости в проекты партнёров. Мы никогда не работали по принципу «продали франшизу и забыли», большую часть забот мы берём на себя. Открывая точки вместе с партнёром, мы включаемся глубоко: выезжаем на место будущего проекта, участвуем в переговорах, помогаем добиться лучших условий по аренде.

После запуска оказываем всестороннюю поддержку: стабильные цены от поставщиков в нестабильное время, обучение и адаптация персонала, маркетинговые инструменты, помощь в решении текущих задач.

Отдельный блок – это развитие внутренних компетенций. Если сталкиваемся с тем, что не находим подходящих готовых решений, разрабатываем свои. Так было с производством булочек: мы не нашли продукт, который устраивал бы нас по всем параметрам, и в 2018 году разработали уникальную рецептуру, открыли собственное производство и, таким образом, смогли создать бургер высокого качества по доступной цене, удержав свою позицию на рынке, что вдолгую даёт серьёзное преимущество.

Главную роль в таком подходе играет наша команда, её крепкий костяк, неизменный на протяжении многих лет: профессионалы, с которыми мы прошли много непростых этапов, в том числе ковид, и остались вместе.

– Франчайзинг в HoReCa часто критикуют за потерю контроля качества при масштабировании. Как вы выстроили систему, при которой партнёрская модель не снижает, а, наоборот, усиливает стандарты брендов?

– Эффективная партнёрская модель базируется на чётких и понятных стандартах, они должны быть не формальными, а рабочими, прозрачными и применимыми в реальной жизни. Второе – это контроль качества на местах: у нас выстроена система проверок – регулярные инспекции, тайные покупатели, утверждённый состав гарантированных поставщиков.

При этом важно правильно выстроить взаимодействие с партнёром. Мы не забираем у него управление бизнесом – это его зона ответственности. Но со своей стороны предоставляем все необходимые инструменты для эффективного ведения бизнеса в рамках нашей модели, изобретать на местах ничего не требуется, главное – соблюдать стандарты и работать в рамках концепции.

Отдельно мы всегда говорим про работу с командой. Очень многое зависит не от регламентов, а от того, как выстроены процессы внутри коллектива: есть ли дисциплина, внедрены ли системы мотивации и поощрения сотрудников, своевременно ли выплачивается заработная плата. Если в этом есть порядок, то и стандарты соблюдаются гораздо легче.

– Какие управленческие принципы позволили BCA Holding успешно развивать проекты сразу в нескольких странах?

– Основной принцип – это умение держать баланс. Есть вещи, которые мы не пересматриваем: стандарты качества, подход к продукту, базовые операционные процессы. Это наша основа, и она должна быть одинаковой везде.

Но при этом мы никогда не пытаемся копировать один и тот же формат без изменений. В каждой стране, в каждом городе есть своя специфика: вкусовые предпочтения, уровень сервиса, ожидания гостей. Если это игнорировать, проект просто не будет работать.

Поэтому мы всегда адаптируемся. Например, франшиза ресторана Koster гибко адаптируется нами под территориальные особенности: мы пересматриваем меню с учётом традиций и предпочтений местного населения. Это не компромисс, а нормальная рабочая практика, которая позволяет проекту органично встроиться в рынок. В разных странах разный менталитет ведения бизнеса, и здесь важно правильно выстроить коммуникацию. Где-то нужен более жёсткий контроль, где-то – больше гибкости. Этот опыт приходит только с практикой.



«В каждой стране, в каждом городе есть своя специфика. Если это игнорировать, проект просто не будет работать».

– Когда вы заходите в новый город или страну, на что смотрите в первую очередь: на локацию, экономику или всё-таки на поведение людей и их привычки? Был ли рынок, который вас сильно удивил?

– Мы никогда не опираемся на один фактор, всегда смотрим комплексно. Обязательно учитываем демографию: количество жителей, локацию, средний уровень дохода в регионе, конкурентное окружение.

При этом мы не только адаптируемся под рынок, но и в какой-то степени формируем его. Когда появляется новый формат или другой уровень продукта, это постепенно меняет поведение гостей.

Из рынков, которые удивили, могу выделить, пожалуй, Беларусь с самыми строгими требованиями и стандартами, а также Казахстан с его особыми вкусовыми предпочтениями.

– Burger Club существует на крайне конкурентном рынке. В чём его ключевое отличие от крупных международных сетей и почему потребитель выбирает именно ваш бренд?

– Мы занимаем свою собственную нишу, давая потребителю продукт высокого качества по доступной цене. Наш потребитель – это человек, ценящий качество и вкус, но умеющий считать деньги.





– В Burger Club вы сделали ставку на собственное производство и контроль цепочки поставок. Насколько это оказалось конкурентным преимуществом в условиях санкций и нестабильных логистических цепочек?

– На практике это оказалось одним из самых правильных решений, которые мы приняли. Когда начинаются перебои с поставками или меняются условия на рынке, ты гораздо увереннее себя чувствуешь, если контролируешь ключевые процессы. Собственное производство – это наше безусловное преимущество, которым мы гордимся. Чего стоят только наши булочки, которые пекутся на местах, а не допекаются, как у большинства сетей, декларирующих обратное.

Плюс мы всегда поддерживаем отечественных производителей. Это позволило нам пройти периоды ограничений без серьёзных сбоев, и мы продолжаем радовать наших гостей вкусными и качественными бургерами.

– Как меняется потребитель в сегменте фастфуд и какие продуктовые или сервисные решения Burger Club внедряет, чтобы оставаться актуальным для новой аудитории?

– В любом сегменте потребитель подвержен влиянию трендов, и мы на них оперативно реагируем: регулярно обновляем меню, разрабатываем новинки, отвечающие тенденциям и ожиданиям наших гостей. Параллельно оптимизируем операционные процессы – от кухни до клиентского сервиса. Для нас принципиально важно не просто соответствовать рынку, а формировать устойчивое конкурентное преимущество за счёт стабильного качества и предсказуемого результата для гостя в любой точке сети.

> *«Собственное производство — это наше безусловное преимущество, которым мы гордимся».*

– Koster – это уже другой сегмент и другая философия. Зачем холдингу, выросшему на массовом продукте, понадобился ресторанный проект? Это был эксперимент или вы изначально понимали, что хотите развивать это направление?

– Я сразу понимал, что хочу развивать разные концепции в разных сегментах. Первый же ресторан Koster в Одинцово, которому в этом году исполняется 11 лет, открывался по франшизе – и это был осознанный выбор. Мы сразу строили модель, которая потенциально масштабируема, но при этом сохраняет уникальность концепции.

Дальнейшее развитие в России, Беларуси и Казахстане подтвердило правильность выбранного подхода. Доверие наших партнёров по работе в предыдущих концепциях позволило нам запустить франшизу ресторана буквально с первой бизнес-модели, с самого первого заведения. Это говорит о том, что накопленный опыт в рамках холдинга можно эффективно переносить в новые форматы. По сути, Koster стал не просто новым брендом, а расширением нашей экспертизы в ресторанном бизнесе.

– Можно ли сегодня масштабировать авторскую кухню без потери её уникальности? Как вы решаете этот, на первый взгляд противоречивый, вызов в Koster?

– Этот вызов действительно существует, но он решаем при правильном подходе. Главная ошибка – воспринимать авторскую кухню как нечто, что невозможно структурировать. На практике всё упирается в систему управления и уровень проработки концепции.

В Koster мы изначально заложили чёткие стандарты: от рецептур и технологических карт до подачи и взаимодействия с гостем. При этом сохраняется пространство для креативной составляющей, но оно встроено в понятные рамки.

Ключевую роль играет обучение команды. Мы инвестируем в подготовку шеф-поваров и управленцев, чтобы они не просто воспроизводили рецепты, а понимали философию проекта. Дополнительно действует система контроля качества, которая позволяет держать единый уровень вне зависимости от локации.

Таким образом, масштабируется не уникальность как эмоция, а управляемая модель, в которой эта уникальность воспроизводится через процессы, стандарты и культуру команды.

– Вы сопровождаете франчайзи «под ключ». В чём заключается ваш главный принцип работы с партнёрами: контроль, доверие или совместное предпринимательство?

– Совместное предпринимательство, основанное на доверии и грамотном контроле.

Мы не рассматриваем франчайзи как просто инвестора или оператора. Для нас это полноценный партнёр, от которого напрямую зависит результат. Поэтому мы выстраиваем взаимодействие таким образом, чтобы у человека была и поддержка, и ответственность.

Контроль, безусловно, присутствует – это необходимый элемент для сохранения стандартов сети. Но он не носит карательный характер. Это, скорее, инструмент обеспечения качества и устойчивости бизнеса.

При этом доверие играет ключевую роль. Без него невозможно масштабирование. Наша задача – создать такую модель, в которой партнёр заинтересован в развитии бизнеса не меньше, чем управляющая компания. И практика показывает, что именно такой подход даёт наиболее стабильные результаты на длинной дистанции.

– Как изменился портрет франчайзи за последние годы: кто сегодня инвестирует в ресторанный бизнес и с какими ожиданиями приходит в такие проекты, как ваши?

– Портрет франчайзи практически неизменен, как правило, франшизу приобретают люди без опыта в ресторанной сфере. Они рассчитывают на готовую модель и управленческую поддержку со стороны франчайзера. Можно отметить, что сегодня потенциальные партнёры ведут себя осторожнее, занимают выжидательную позицию, что вполне объяснимо в наше нестабильное время. Если раньше решения могли приниматься быстрее, то сейчас мы видим более взвешенный подход: партнёры глубже анализируют рынок, внимательно смотрят на финансовую модель, сроки окупаемости и риски.

– Какие технологические решения уже стали обязательным стандартом внутри BCA Holding и как они влияют на маржинальность бизнеса?

– Сегодня невозможно эффективно управлять сетью без технологической базы. В BCA Holding уже сформирован определённый стандарт цифровых решений, который используется во всех проектах.

В первую очередь это CRM- и ERP-системы, которые обеспечивают прозрачность процессов, позволяют синхронизировать работу подразделений и выстраивать эффективное взаимодействие с партнёрами. Это напрямую влияет на управляемость бизнеса и скорость принятия решений.

Отдельное направление – использование инструментов искусственного интеллекта. Мы применяем их в аналитике, прогнозировании спроса, планировании загрузки. Это помогает точнее работать с показателями и снижать издержки.

При этом технологии не заменяют управленческую экспертизу, они усиливают её. Ключевые функции и решения по-прежнему сосредоточены в руках профессиональной команды, которая понимает специфику бизнеса и может правильно интерпретировать данные.

> *«Доверие играет ключевую роль — без него невозможно масштабирование».*

– Что сегодня сложнее – открыть новый ресторан или удержать уже работающий в стабильном плюсе?

– Сложнее удержать на плаву работающий ресторан. Нужно постоянно адаптироваться к изменяющимся внешним факторам и противостоять внутренней иллюзии стабильности. Ресторан – живой организм, требующий постоянного контроля и гибкого реагирования на изменения.

Сегодня гость приходит в ресторан не только за едой, но и за впечатлениями, и его всё сложнее удивлять. Поэтому ключевая задача – постоянно развивать проект, даже если он показывает хорошие финансовые результаты.

– Если смотреть на горизонт 5–7 лет: каким вы видите идеальный ресторанный холдинг будущего? И какие элементы этой модели BCA Holding уже сегодня начинает внедрять?

– Как я уже упомянул выше, это искусственный интеллект и инновационные решения. Мы не отвергаем прогресс и используем подходящие для нашего бизнеса инструменты. Это высокотехнологичный бизнес, где важнейшие процессы по анализу, планированию и контролю автоматизированы, но это по-прежнему бизнес с человеческим лицом и душой. Ресторан – это всегда про эмоции, атмосферу, человеческое взаимодействие, и эту составляющую невозможно заменить никакими алгоритмами.

Беседовала Алина Волкова



РОМАН ОРЕШКИН:

«ПРИОРИТЕТОМ ОСТАЁТСЯ НЕ КОЛИЧЕСТВО ОТКРЫТИЙ, А УСТОЙЧИВОСТЬ ЭКОНОМИКИ КАЖДОЙ ТОЧКИ»

По данным отраслевых исследований, в 2025 году объём рынка доставки готовой еды из ресторанов уже превысил 35% и, по оценкам рынка, может достичь 40% в 2026 году.

Однако для малого бизнеса условия становятся всё жёстче: аренда выросла на 15–20%, фонд оплаты труда – до 25%, комиссии агрегаторов – до 35% от чека. И многие компании вынуждены уйти с рынка. «Закрываются не те, у кого нет гостей, а те, у кого нет управляемой экономики», – считает управляющий партнёр Secret Kitchen Роман Орешкин.

Бренд Secret Kitchen первым в России предложил концепцию онлайн-гастромаркета – единой точки заказа блюд из нескольких гастрономических направлений (японская, итальянская и паназиатская кухни), выстроил устойчивый и прибыльный бизнес доставки еды за счёт интеграции в бизнес технологичных решений. Благодаря ИТ-платформе, автоматизированной системе управления заказами и оптимизированной логистике Secret Kitchen не только повысил эффективность операций, но и создал основу для масштабируемой франчайзинговой модели.

О том, какие инструменты лежат в основе успеха, как строится поддержка франчайзи и какие тренды определят рынок в ближайшие 3–5 лет, беседуем с управляющим партнёром Secret Kitchen Романом Орешкиным.



– Роман, вы неоднократно говорили, что фудтех – это технологичный бизнес. Какие технологические решения реализованы в Secret Kitchen?

– Фудтех сегодня – это уже не просто доставка еды, а полноценная технологическая индустрия. В этой модели ресторан превращается в операционную платформу, где большинство процессов управляется данными.

В Secret Kitchen мы изначально строили систему именно таким образом. В основе бизнеса лежит собственная ИТ-платформа управления дарк-китченом. Она объединяет управление заказами, загрузкой кухни, работой курьеров и каналами продаж. В режиме реального времени система показывает количество заказов на кухне, выручку, загрузку курьеров и скорость выполнения заказов.

Это позволяет принимать управленческие решения не интуитивно, а на основе операционных данных. По сути, кухня и доставка становятся частью единой цифровой системы.

– Вы внедряли динамическое управление доставкой ещё на старте проекта. Что изменилось сегодня?

– Динамическое управление доставкой действительно было заложено в модель Secret Kitchen практически с самого начала.

Изначально задача системы была довольно простой – не допускать перегрузки кухни и доставки, но со временем система стала значительно сложнее. Сегодня она управляет не только временем доставки, но и параметрами заказа.

Например, в зависимости от текущей нагрузки автоматически могут корректироваться условия доставки: минимальная сумма заказа, стоимость платной доставки или активность зоны доставки. Это позволяет более гибко управлять потоком заказов и поддерживать стабильный уровень сервиса даже в периоды высокой нагрузки.

– ИТ-системы помогают балансировать спрос, загрузку кухни и курьеров?

– Да, именно в этом и состоит основная задача системы.

Мы в режиме реального времени видим ключевые операционные показатели: количество заказов на кухне, текущую выручку, загрузку кухонных станций, количество курьеров на смене и заказы, ожидающие доставки.

На основе этих данных можно управлять уровнем нагрузки, например корректировать обещанное время доставки в каждой зоне, отключать дальние зоны, увеличивать размер платы за доставку. Это позволяет синхронизировать работу кухни и логистики.

Для доставки еды такой баланс критически важен: если перегружается хотя бы один элемент системы – кухня или курьеры, это сразу отражается на скорости и качестве сервиса.



– Как динамическое управление доставкой влияет на маржинальность бизнеса?

– В индустрии доставки маржинальность напрямую зависит от структуры заказов.

Когда система динамически управляет условиями доставки, например минимальной суммой заказа или стоимостью платной доставки, – это стимулирует рост среднего чека и увеличивает долю платных доставок.

По результатам внедрения такой модели управления мы увидели достаточно заметный экономический эффект: рост выручки примерно на 22%, рост среднего чека около 21% и дополнительный прирост порядка 5%.

Для бизнеса доставки это существенные показатели, потому что даже небольшие изменения структуры заказов могут значительно влиять на рентабельность точки.

– Какова на данный момент доля DSL в компании?

– В Secret Kitchen одним из ключевых операционных показателей является DSL (delivery service level) – доля заказов, доставленных вовремя, с допустимым отклонением до ±10 минут от обещанного времени. Для сети целевым уровнем считается показатель не ниже 80% выполненных заказов в срок, поскольку именно этот параметр напрямую влияет на пользовательские оценки на агрегаторах и повторные заказы.

Этот показатель регулярно отслеживается через внутреннюю систему аналитики доставки и используется для оперативной корректировки нагрузки кухни и службы курьеров.

– Как управление доставкой влияет на средний чек и выручку?

– Управление параметрами доставки – один из ключевых инструментов влияния на экономику заказов.

Когда система корректирует условия доставки в зависимости от текущей загрузки кухни и курьеров, клиенты чаще формируют более крупные заказы. Это приводит к росту среднего чека и общей выручки.

Фактически система помогает управлять не только операционными процессами, но и поведением клиента.

– Вы говорили, что следующий шаг – научить систему предугадывать повышенный спрос. Что это даст?

– Следующий этап развития – переход к предиктивной модели управления.

Сегодня система реагирует на текущую нагрузку. Но наша задача – научить её прогнозировать периоды повышенного спроса и заранее корректировать параметры работы кухни и доставки.

Это позволит системе готовиться к пиковым периодам заранее и ещё точнее балансировать спрос и ресурсы.



– Как вы сопровождаете партнёров после запуска точки по другим направлениям?

– После запуска дарк-китчена партнёр не остаётся один на один с операционными задачами. Операционный менеджер (со стороны УК) помогает партнёру выстроить работу кухни, доставки и ключевых бизнес-процессов.

Фактически с партнёром работает вся команда бренда: продуктовая команда отвечает за обновление меню и технологические карты, команда электронной коммерции – за работу с агрегаторами и маркетинг, операционная команда – за стандарты кухни, скорость приготовления и качество доставки.

При этом в системе франчайзинга мы чётко разделяем зоны ответственности. Правообладатель отвечает за развитие бренда, технологию продукта, ИТ-решения, маркетинг и стандарты операционной работы. Партнёр, в свою очередь, отвечает за ежедневное управление точкой: команду, соблюдение стандартов, локальный маркетинг.

– Secret Kitchen – технологичная компания, вероятно, далеко не все ваши партнёры способны разобраться во всех тонкостях, но вы уже всё отладили за них. Однако ваши франчайзи тоже чаще всего имеют опыт в общепите, но не в e-commerce. Как вы помогаете им разобраться в этих процессах?

– Это действительно типичная ситуация. Предприниматели хорошо понимают ресторанную операционную модель, но электронная коммерция – отдельная компетенция.

Поэтому в Secret Kitchen значительная часть e-commerce процессов централизована. На этапе запуска команда бренда настраивает рекламные кабинеты в агрегаторах доставки, подключает аналитику, проводит базовую SEO-оптимизацию региона и запускает первые маркетинговые кампании.

Отдельное направление – работа с агрегаторами. Их популярность меняется от города к городу: где-то лидирует Купер, где-то Яндекс.Еда, где-то Delivery Club. Мы это учитываем. Благодаря тесному сотрудничеству с площадками у нас хорошие условия по размещению и продвижению – и их получают наши франчайзи.

После открытия точки работа продолжается: мы ведём переговоры с агрегаторами по маркетинговым активностям, управляем промо-акциями и рекламой, отслеживаем статистику заказов и работу каналов продаж. Отдельно ведётся управление репутацией – мониторинг отзывов на агрегаторах, картах и в социальных сетях.





Такая модель позволяет сохранить баланс – с одной стороны партнёр получает сильную поддержку со стороны бренда, а с другой – остаётся предпринимателем, который напрямую влияет на успех своего бизнеса.

– Какие у вас планы на развитие франшизы в ближайшее время?

– Планы развития франшизы Secret Kitchen в ближайшее время связаны с масштабированием сети дарк-китченов в крупных городах России. Основной фокус – города с населением от 500 тысяч жителей и сформированным рынком доставки, где уже есть достаточный объём онлайн-заказов и устойчивый спрос на мультибрендовые гастрономические концепции.

В первую очередь рассматриваются крупнейшие региональные центры, такие как Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург, Самара, Краснодар, Ростов-на-Дону и ряд других миллионников. Для каждого города проводится детальный анализ локаций и плотности спроса, формируется тепловая карта доставки и определяется потенциал выручки для каждой точки. Такой подход позволяет запускать новые дарк-китчены в наиболее перспективных районах и постепенно наращивать присутствие внутри города.

Стратегия роста строится на франчайзинговой модели: партнёры открывают локальные объекты, а управляющая компания развивает продукт, ИТ-платформу, маркетинг и операционные стандарты сети. Приоритетом остаётся не количество открытий, а устойчивость экономики каждой точки и управляемое масштабирование сети.









«Скажите: “СЫ-Ы-ЫР...”»

Такими словами фотографы вызывают на лицах улыбки. Чтобы позже, когда эти люди будут рассматривать свои фотографии, они выглядели на них весёлыми и счастливыми. Именно такими не просто выглядели, а действительно были большинство тех, кто пришёл-приехал на VII гастрономический фестиваль сыра в чудесный приволжский город Кострому.

Самый вкусный фестиваль

Если вы в этом городе ещё ни разу не бывали, обязательно отметьте эту точку на своих навигаторах – как на том, что в смартфоне, так и на том, что сидит в вашей голове. Пусть они вас однажды туда приведут. Не пожалеете! И даже памятник Ивану Сусанину не даст вам задуматься о том, правильный ли маршрут вы выбрали. А если время вашей поездки в Кострому совпадёт с очередным фестивалем сыра, считайте, что вам повезло вдвойне. Как повезло тем, кому хватило билетов на прямой поезд и тем, кто, как и я, добрался «на перекладных». Как повезло тем, кто не побоялся поехать на своём авто, несмотря на разговоры о пустых заправках. Как повезло тем путешествующим по Волге-матушке пассажирам теплоходов, что останавливались прямо у того места набережной, где раскинулись палатки фестиваля.

А в этих палатках...

В первую очередь там был, конечно, сыр. Какой? Любой! На все вкусы! А если таких вкусов доселе (а как ещё выражаться в старинном русском городе?) человек ещё не ощущал, теперь их запомнит и будет искать.

Это ж раньше, в годы, которые теперь вспоминаются почему-то исключительно как счастливые, если на прилавки магазинов «выбрасывали» колбасу, было не сильно важно, какую именно. Главное – что «выбросили». Главное – что колбасу. Если же там появлялся сыр, его сорт тоже был не сильно важен. Впрочем, названия «голландский», «российский» и, конечно же, «костромской» всё-таки помнят люди, успевшие уйти на пенсию до того, как решением Государственной Думы молодость была продлена на 5 лет.

Почему Кострома в советские времена, да и раньше славилась своим сыром? В чём секрет? Ответ на этот вопрос прозвучал с главной сцены фестиваля, расположившейся рядышком со знаменитой Беседкой Островского: «Ответ прост. Он в самой Костромской земле. Этот сыр заквашен на наших многовековых традициях, которые мы сегодня храним и продолжаем. В области практически в каждом муниципальном образовании открыты производства сыров. И каждый сыр – уникальный».

А ведь в Кострому на фестиваль приехали сыроделы из других регионов и даже из Белоруссии. Поэтому и жители города, и его гости-туристы получили в эти дни возможность попробовать более 70 различных видов сыра. И возможностью этой с удовольствием воспользовались.

Признаемся, настоящий сыр, а не «сырный продукт», который делают не только из молока, но и из пальмового и кокосового масла, стоит недёшево, и далеко не каждый может себе позволить выбирать между плавленым сырком «Дружба» и моцареллой с пармезаном. А уж такие названия, как дорблю, камамбер, рокфор, и произносить-то страшно.

А здесь, в палатках на набережной Волги, люди подходили, пробовали, запоминали и записывали названия сыров и их производителей и, конечно же, покупали то, что до этого ни разу не радовало их вкусовые, простите за иностранное слово, «рецепторы».

Интересное наблюдение: возле тех палаток, где такая дегустация была организована, людей было очень много. Попробовав то, что им здесь предлагали, они перемещались к другим палаткам, а на их место тут же приходили новые гости. Но люди не только пробовали. Они и покупали. Потому что вкусно. Потому что как ни купить то, что очень понравилось?!

А вот продавцы в тех палатах, где сыром не угощали, а только показывали упаковки с ценниками, откровенно скучали – гости фестиваля их тревожили гораздо реже… Впрочем, как потом рассказали организаторы, среди производителей, приехавших представить на фестивале свою продукцию, недовольных не было. Все они так успешно продавали свой товар, что на второй день фестиваля его хватило уже не всем…

И раз уж мы вспомнили тех, кто придумал и организовал этот праздник, к разговору с одной из них и перейдём…

Кострома Mon Amour

– Это уже седьмой фестиваль, который мы провели, – рассказывает генеральный директор ООО «Регион» Эльнара Авакян. – Каждый год добавляются новые участники. Но и каждый год собираются здесь люди, которые уже давно знакомы друг с другом. Это своего рода костяк, клуб единомышленников. Самое ценное для меня – это эмоции, которые я от них получаю. Про каждого из них я знаю, как мне кажется, всё: где они родились, сколько у них детей. Да и они многое знают обо мне и о нашей команде: сколько у нас человек, что мы сегодня делали, до которого часа работали. Каждый из этих ребят вносит свою лепту: приходит и рассказывает про оригинальные рецепты, которые он разрабатывает, про исследования, которые проводит. Ведь каждый из них – своего рода маркетолог, что-то новенькое придумывает. Сейчас, например, я была на дегустации, и в жюри мне показали мягкий сыр, который обёрнут виноградными листьями. Честное слово, такой сыр я пробовала в первый раз. Он своеобразный: кому-то понравится, а кому-то нет. Но для того они и приехали сюда, чтобы этот товар представить и проанализировать: если он востребован, если люди, попробовав, его покупают, они и дальше будут развивать это направление и производить такой сыр. А если анализ показывает, что людям не понравилось, они и производство его прекратят. Это лёгкое исследование, лёгкий маркетинг, который даёт не только право на ошибку, но и возможность её исправить.



«ГАСТРОНОМИЧЕСКИЙ ФЕСТИВАЛЬ В УДАЧНО РАСПОЛОЖЕННОМ МЕСТЕ С ВЫСОКИМ ТРАФИКОМ ДАЁТ “ВАУ-ЭФФЕКТ”».

– Хотелось бы немного услышать о вашей компании. Ведь вы, насколько мне известно, из Подмосковья. Как вы попали в Кострому?

– Не поверите – совершенно случайно. Раньше я действительно проводила ярмарки на территории Московской области. Но в какое-то время для меня и моей компании там сложилась довольно некомфортная ситуация, и мне пришлось задуматься о том, куда же мне поддаться, если я умею это делать. В общем, спасибо моим конкурентам, именно они сделали так, что я стала искать, где себя применить. Я отправилась по разным областям: Ленинградская, Тверская, Ярославская, Костромская… Мой первый сырный фестиваль прошёл в Ярославской области – в Ростове Великом. Мне понравилось, каким он получился. И понравилось не только мне. После сырного фестиваля я провела выставку-ярмарку «ЯрАгро» – ко мне обратились коллеги из Департамента агропромышленного комплекса Костромской области и пригласили в Кострому. И 7 лет назад мы провели в этом городе первый такой фестиваль.

Первый проходил у памятника Ивану Сусанину – наверху, в сквере. Там помещалось всего двадцать торговых мест, двадцать палаток, двадцать пагод. Но после того как мы его организовали, мы поняли, что такой фестиваль будет пользоваться спросом, и стали стабильно проводить его в Костроме.

Место тоже играет очень большую роль: набережная, Волга, этот шикарный мост, Беседка Островского… Рядом пирс, к которому «припарковался» теплоход. Здесь много туристов, здесь любят прогуливаться и жители Костромы. Я считаю, что гастрономический фестиваль в удачно расположенном месте с высоким трафиком даёт «вау-эффект».

Результат, что называется, налицо: мы с вами прошли вдоль палаток и видели, как много пустых коробок, пустых ящиков и пустых прилавков – это о многом говорит. А ведь это всего лишь первый день. Очень многие участники уже расторговались и



говорят: «Завтра нас уже не будет – мы уезжаем». Многие производители пытаются приехать сюда, попасть на этот фестиваль, но количество место у нас ограничено. На следующий год буду просить, чтобы площадку фестиваля раздвинули, место для этого, к счастью, пусть и немного, есть. Поэтому я надеюсь, что мы сделаем наш фестиваль ещё масштабнее.

Не сыром единым…

Отвлечёмся на какое-то время от беседы и пройдёмся ещё разок по палаткам (признаюсь, я это делал далеко не раз). Там ведь не только сыры…

Вот лежит хлеб, который вряд ли найдёшь в каком-нибудь супергипермаркете. Вот колбасы – тоже, что называется, ручной работы, – крафтовые. Есть даже хамон! Не к ночи, как говорится, вспомнилось слово «импортозамещение». Попробовал – чудесно! Купил! Правда, не целую ногу…

А хозяюшки из Плёса предлагают «угол из щуки с огурцами». Ну, как не попробовать. Взял. «Угол» просто таял во рту, причём буквально, – не доразморозили… Хозяюшки извинились и объяснили, что у них возникли проблемы с микроволновкой. Проблема была решена, и «угол» остался для меня не единственным.

А это что за ёлныть? Да, действительно «ёлныть» (четыре раза проверял, правильно ли записал). Малиновый с хвоей – древнерусское питие. «Воссоздано с помощью интеллекта», написано на этикетке.

И ещё нечто уникальное – чипсы из моркови!

– Мы специализируемся на производстве натуральных продуктов: тех, которых ещё нет на рынке, – рассказала угостившая меня этим необычным продуктом хозяйка палатки. – Мы создали снекерсы – аналог картофельных чипсов, заменив картофель на морковь. Это запатентованная технология сухой обжарки, а разности вкусов добиваемся свежемолотыми специями. У нас есть история, солёная и сладкая. Представители крупной федеральной сети сказали, что мы произвели снек будущего. Думаю, вы знаете Илью Лазерсона – известного шеф-повара, телеведущего. Он недавно был в Костроме и больше всего удивили его два продукта, в том числе эта морковь, которую он сначала даже пробовать не хотел. А потом… Его главный комментарий, его удивление: «Морковь хрустит?» Ещё мы производим премиальную линейку соусов к сыру, и больше всего наших покупателей удивляет кипресто – наш ответ итальянскому песто. Как говорят наши покупатели, «у песто появился русский характер». Дело в том, что у нас ферма есть и мы в мае собираем молодые побеги кипрея – это иван-чай. Мы используем его в свежем виде, в соусе, со свежими листьями зелёного базилика. Вот такая крутая штука. А визитной карточкой нашего бренда стал алкомармелад, который мы варим из свежих ягод. Алкоголь добавляем в процессе и сумели стабилизировать градус. Это полностью ручная работа, за четыре года существования такого, не побоюсь этого слова, шедевра никто ещё его не повторил.

Раз уж речь зашла про иван-чай, невозможно не рассказать про «НеобыЧайный локомотив», «вагонами» которого стали



уникальные самовары из коллекции, которую собрали супруги Пётр и Ольга. Уже второй раз по приглашению организаторов они приехали в Кострому на Фестиваль сыра и теперь угощают его участников и гостей.

– Иван-чай, чабрец, душица, мята – всё настоящее, всё натуральное, – рассказывает Пётр, а на вопрос, что ему самому здесь, в Костроме, на фестивале больше всего нравится, отвечает: – Люди. Гостеприимные, общительные. Улыбаются, знакомятся. Хочется приехать и побыть здесь подольше: на Волгу посмотреть, походить, погулять. Вечером здесь очень красиво.

Самый большой самовар остался без основной работы… При таком количестве людей вокруг топить его было бы слишком опасно. Дети, например, могут подбежать, потрогать и обжечься. Попробуй их останови! Поэтому используется он исключительно в качестве «фотомодели», рядом с которой многие желают сфотографироваться, прежде чем отведать какой-нибудь напиток, которыми наполнили самовары размером поменьше.

– А какой чай у вас пользуетесь самым большим спросом?

– Самый хороший – тот, который очень тяжело делается, потому что сначала он ферментируется, потом я заливаю его мёдом, потом сушу… Это Иван-чай. Чабрец, душица тоже очень хороши, но это всё зелёные чаи. А Иван-чай – он чёрный. Я туда ещё и малину добавляю. Получается очень вкусно.

Когда всем хорошо…

Говорят, что бесплатный сыр бывает только в мышеловке. Врут. Точнее, так говорят те, кто не был на Фестивале сыра в Костроме. Правда, иногда приходится постоять в очереди. Например, для того, чтобы попробовать сырную похлёбку, которой угощали совершенно бесплатно. Очередь выстроилась немаленькая, но стоять в ней было не зазорно и не скучно. Потому что двигалась она довольно быстро. Двигалась – в отличие от «живых скульптур» в поварских костюмах, которые даже не моргали так долго, что, пытаясь уловить этот момент, свою очередь за похлёбкой можно было и проморгать…

Но похлёбки хватило, кажется, всем. В отличие от Костромской области. Точнее, от карты этого российского региона, выложенной из сыра. Карты, которая обошла своими размерами карту Алтайского края, изготовленную в Барнауле в 2016 году. 4 метра 43 сантиметра в длину, 2 метра 45 сантиметров в ширину – таков теперь мировой рекорд, официально зафиксированный и внесённый в Международный реестр достижений и рекордов «Достояние нации».

С лёгкой грустью скажу, что до «Костромы сырной», до того, чтобы попробовать её на вкус, мне не хватило всего метров пяти очереди. Костромскую область, точнее её карту, с удовольствием скушали костромичи и гости сырной столицы России.

Но в России ещё много регионов. И попробовать продукцию ивановских, тамбовских, смоленских, тверских и даже ямало-ненецких сыроваров на фестивале никто не мешал. Подмосковных мастеров сыроварения также было много. Среди городов, обозначенных на палатках: Одинцово, Луховицы, Сергиев Посад… Простите, если кого-то не назвал. Кстати, рекордную карту Костромской области местные сыроделы создавали вместе с мастерами из Балашихи.

Несколько обнаруженных мной географических парадоксов: «Сыры горного Алтая» почему-то делают на Тамбовщине, «Ароматы тайги» – в Московской области. А вот «Осетинские пироги», как и осетинские сыры, действительно привезли из Северной Осетии.



«“ГАСТРОНОМИЧЕСКАЯ ДИПЛОМАТИЯ” – ЭТО НЕ ГЕДОНИСТИЧЕСКИЙ КАПРИЗ, А “МЯГКАЯ СИЛА”, ПРИ ПОМОЩИ КОТОРОЙ МОЖНО НАПРАВЛЯТЬ ТУРПОТОКИ».

Я поделился с генеральным директором ООО «Регион» своей мыслью: даже жалко, что города зачастую утрачивают свои «фишки», – тульские пряники можно купить не только в Туле, вологодское масло – не только в Вологде. С одной стороны, это хорошо, но с другой… Приедешь в далёкий город, хочешь что-то приобрести этакое, чего твои друзья и родственники не видывали и не пробовали, а на прилавках – всё то же самое, что продаётся в соседнем с твоим домом супермаркете.

Но здесь, на Фестивале сыра…

– Здесь каждый человек, каждый производитель уникален, – ответила Эльнара Авакян. – Здесь не промышленные сыры, которые вы обычно видите на прилавках «Пятёрочки», «Перекрёстка» или «Азбуки вкуса», они – другие. Реально другие. Это ремесленные сыры, их количество не позволяет зайти в ретейл, они не попадают на полки крупных магазинов. Если сравнить, например, с Францией, там можно встретить целые улицы, на которых первые этажи домов заняты маленькими кустарными лавочками с уникальными сырами. Их хозяева живут этажом выше, а внизу у них магазинчики, где они и продают этот свой сыр. В Москве, да и, в принципе, в России, такое и представить невозможно. Роспотребнадзор такого «безобразия» не допустит. Поэтому для российских ремесленников – в самом лучшем значении этого слова – такие фестивали, как наш, – прекрасная возможность представить покупателям плоды своего труда. У тех, кто приезжает сюда, дело в руках горит! Смотришь на них и понимаешь, как непросто им живётся и трудится. И как они любят своё дело.

Фестиваль – это прекрасно, но реализовывать свой товар предпринимателям надо ежедневно. Как? Где? Вспомнилась старая шутка о том, что именно благодаря «Почте России» мир узнал, что такое изюм, курага и сыр с плесенью… А если серьёзно? Как человеку, оценившему сыр какого-то местного производителя, получить его в другом, не близком от Костромы городе? К счастью, есть соцсети, есть различные службы доставки. А кто-то даже размещает свой товар на маркетплейсах. Главное, чтобы интернет работал. Интернет может передать вид, но он не передаст запах и вкус. Поэтому и нужны ярмарки и фестивали.

И нужны они не только производителям и покупателям.

– Почему это выгодно городам, в которых такие ярмарки и фестивали проводятся, – продолжает наш разговор Эльнара Авакян. – Потому что это ещё и туристические потоки, товарно-денежный обмен. Приезжают туристы, останавливаются в отелях, тратят деньги на ночлег, на питание, ходят в рестораны, видят достопримечательности, покупают сувениры… Чем больше людей приезжает, тем больше денег остаётся в городе. За счёт туристов пополняется бюджет, город богатеет. В мире многие города вообще живут только за счёт туристов – без промышленности, без всего. А у нас эта ниша только-только начинает раскачиваться. Россия со своей природой, со своими церквями, колоколами, сырами и не только – это место, куда туристы должны литься рекой. На мой взгляд, было бы правильно, если бы наши власти отменили для туристов визовый въезд в нашу страну. Чтобы к нам приезжало больше китайцев, японцев, американцев, французов… Чтобы они видели настоящую Россию. Чтобы попробовали на вкус то, что здесь производят. «Гастрономическая дипломатия» – это не гедонистический каприз, это «мягкая сила», при помощи которой можно направлять и турпотоки. Я сегодня обратила внимание, какое количество гидов: с флажочками, с наушниками, с петличками – идут и рассказывают туристам про город и его историю. А тут ещё и сыры! Люди подходят, пробуют, и тут же, смотришь, покупают. Им интересно, им вкусно. И самое главное – они улыбаются, они находят что-то новое для себя. Вот это послевкусие, не только вкусовых рецепторов, но и эмоций, – для меня самая счастливая картинка.

Алексей Сокольский



ЛАЙТ ИНДАСТРИАЛ 7.0

ГЛАВНОЕ СОБЫТИЕ ГОДА
В СФЕРЕ ПРОМЫШЛЕННОЙ
НЕДВИЖИМОСТИ,
ГДЕ ФОРМИРУЕТСЯ
БУДУЩЕЕ РОССИЙСКОГО
РЫНКА ФОРМАТА
ЛАЙТ ИНДАСТРИАЛ



13 НОЯБРЯ 2026

КЛАСТЕР «ЛОМОНОСОВ»

Москва, Раменский бульвар, 1

7 ТРЕКОВ ФОРУМА

Аналитический ■ Архитектурный ■ Агентский ■ Промышленный ■ Нормативный ■ Инвестиционный ■ Образовательный

LIGHT INDUSTRIAL 6.0 — РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОШЛОГО ГОДА

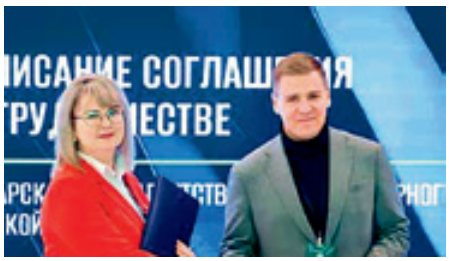
900+
участников: девелоперы, инвесторы, представители власти

1 млн м²
годовой объём рынка Light Industrial

20%
рынка — доля инвестиционных сделок

КАК ЭТО БЫЛО







ОРГАНИЗАТОР

СКЛАДМАН

СООРГАНИЗАТОРЫ

ПАРСК

АИП

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ

Московский фонд поддержки промышленности и предпринимательства

Дирекция технологической инфраструктуры Москвы

ПАРТНЁРЫ ФОРУМА

INDUSTRIAL CITY

Avito Недвижимость

parametr

ГУД

SmartSpace

ПАРТНЁРЫ ТРЕКА

ИНГОССТРАХ

ПРОМПАРК.ТЕХ

РЕГИСТРАЦИЯ НА ФОРУМ

Образовательный трек — бесплатное участие
Основная программа — платное участие

lightindustrial.ru

info@lightindustrial.ru

Программа и регистрация — по QR-коду

Реклама. Рекламодатель ООО "Склад-ман" ИНН 5036121872. Erid: 2VSb5xJ2F2z

BURGER CLUB

ФРАНШИЗА СЕТИ БУРГЕРНЫХ

ОТКРОЙ БУРГЕРНУЮ ПО ФРАНШИЗЕ BURGER CLUB И ЗАРАБАТЫВАЙ ОТ 300 000 ₽ ДО 1 500 000 ₽/МЕС

Даём гарантию прибыли в 300 000 ₽/мес
в первый год работы



Паушальный взнос
600 000 ₽

Инвестиции
от 5.5 млн

Окупаемость
18-22 мес

- **Бизнес-модель** с реальными кейсами и доходностью
- **Сопровождение:** от выбора локации до запуска и выхода на прибыль
- Помогаем получить **лучшие условия по аренде** помещения
- **Специальные цены** для вас от гарантированных поставщиков
- **Вероятность успеха** заведения с известным брендом в 5,5 раз выше
- **Быстрое обучение и адаптация.** Замена кадров с нами перестает быть проблемой.

УЗНАЙ БОЛЬШЕ!

franchise@bcaholding.ru

+7(901) 400-00-70

На правах рекламы

Реклама. Рекламодатель ООО «СУПЕР ФУД» ИНН 5003144296. Erid: 2VSb5x3CNDY

ПИР ЭКСПО

29-Я МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА



18+

PIREXPO.COM

26–29 ОКТЯБРЯ 2026
МОСКВА,
КРОКУС ЭКСПО

РЕКЛАМА

Реклама. Рекламодатель ООО «ПИР Экспо» ИНН 7714912693. Erid: 2VSb5wtJSXU