



ОЛЬГА ЧЕКАРЕВА:
SHAURMEALS –
ФРАНШИЗА
КУЛЬТУРНОЙ ШАУРМЫ
ПО ВЫСОЧАЙШИМ
СТАНДАРТАМ

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

Редактор номера: Екатерина Золотарева

Дизайн/вёрстка: Александр Лобов

Дирекция развития и PR: Кира Кузмина,

Екатерина Цындук

Журналисты: Алина Волкова,

Вячеслав Колесников

Фото: Андрей Волков, Роман Новиков

<https://www.magnific.com>

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

г. Москва, ул. Электровзводская, 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 № 44/377 сентябрь 2026

Подписано в печать: 21.09.2026

Дата выхода в свет: 28.09.2026

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: Ekaterina Zolotareva

Designer: Alexandr Lobov

Directorate for Development and PR:

Kira Kuzmina, Ekaterina Tsynduk

Journalists: Alina Volkova, Vyacheslav

Kolesnikov

Photo: Andrey Volkov, Roman Novikov,

<https://www.magnific.com>

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC,

Moscow, ul. Elektrovzvodskaya, 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

Тел.: +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 № 44/377 September 2026

Signed to the press: 21.09.2026

Date of issue: 28.09.2026

Edition: 15 000 copies. Open price.

ЗОЛОТАЯ ОСЕНЬ



Министерство
сельского хозяйства
Российской Федерации

7–10 ОКТЯБРЯ
ТИМИРЯЗЕВ ЦЕНТР
МОСКВА

XXVIII РОССИЙСКАЯ
АГРОПРОМЫШЛЕННАЯ
ВЫСТАВКА 2026

RUSSIANAGROWEEK.RU

0+

ВЭД БЕЗ ГРАНИЦ

Внеэкономическая деятельность «под ключ»

Полный комплекс услуг

- Высокая скорость международных платежей
- Широкая корреспондентская сеть
- Аккредитивы и банковские гарантии для международных сделок
- Валютный контроль и конверсионные операции
- Расчетно-кассовое обслуживание в рублях и иностранных валютах
- Консультации эксперта по ВЭД и валютному законодательству



Запланируйте встречу с персональным экспертом по ВЭД!

8 800 250 40 50

ibam.ru

«Банк «МБА-МОСКВА» ООО, 123022, г. Москва, ул. Рочдельская, д. 14, стр. 1, ОГРН 1027739877857 от 25.12.2002 года.
Генеральная лицензия Банка России № 3395 от 30.01.2012 года.

Реклама.

6+



БАНК МБА-МОСКВА



ЮРИЙ МИХАЙЛИЧЕНКО:
«НАИБОЛЬШИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ
ФРАНЧАЙЗИНГА – ЗА ПРЕДЕЛАМИ МЕГАПОЛИСОВ»

Российский рынок франчайзинга переживает структурную трансформацию. Российская ассоциация франчайзинга фиксирует рост в новых для этой модели отраслях – от строительства и ремонта до логистики и переработки. О том, почему инвесторы уходят из привычных ниш, как франшизы меняют облик малых городов, что необходимо для системного экспорта российских брендов, в интервью Russian Business Guide рассказал президент Российской ассоциации франчайзинга (РАФ) Юрий Михайличенко.

– Юрий Николаевич, по некоторым экспертным оценкам, рынок франчайзинга в России в 2025 году впервые продемонстрировал падение. Это кризис или временная коррекция рынка?

– Давайте я выражу своё мнение, отличное от точки зрения некоторых других экспертов. С моей точки зрения, падения не было. Было замедление по отдельным отраслям, в которых эволюционно наступило пресыщение рынка. Это связано и с падением потребительского спроса, и со снижением деловой активности именно в этих отраслях, а не во франчайзинге в целом. Более того, спрос на франшизы растёт.

Мы как Российская ассоциация франчайзинга видим ситуацию не по доскам объявлений, мы смотрим шире. И картина совсем другая: мы видим и открытие новых объектов, и активности в новых, нетрадиционных для франчайзинга отраслях, и появление новых концепций.

– Каких, например?

– Прежде всего это сфера ремонта, строительства. Звучит необычно для франчайзинга, но это реальность. Почему именно эти сферы? Во-первых, ситуация созрела. Во-вторых, изменился образ жизни многих россиян, чему во многом способствовала ситуация во время пандемии. Люди, которые раньше снимали жильё, сейчас приобретают его за городом. Строятся коттеджные посёлки, несмотря на кризис. Люди начинают устанавливать заборы, покупать стройматериалы. Посмотрите, сколько бригад работает по всей стране. Это всё франчайзинг в чистом виде. Производство пеноблоков, черепицы, заборов, тротуарной плитки – люди поняли, что можно дать лицензию, бренд и делать бизнес в каждом регионе.

Что касается сферы ремонта, ситуация на рынке подошла к той стадии, когда многих перестало устраивать качество от разрозненных бригад. Кроме того, из-за ограничений рекламы в соцсетях к ним просто перестали поступать заказы. И начали появляться операторы-агрегаторы, такие как Яндекс Такси, но в области ремонта, эти франшизы стали появляться на рынке.

Продолжает расти сфера продовольственного ритейла. Скажем сеть «Около»

выросла в 3 раза. И это не одна-две-три точки, а тысячи.

Появились логистические франшизы, складские – большей частью они маленькие, по 20–30–50 точек, региональные, но их много, и они формируют общую картину роста рынка.

Мы видим, как растёт франчайзинг в туризме – появляются новые точки, новые объекты.

● **МЫ РАЗРАБАТЫВАЕМ ПРОГРАММЫ НЕ ТОЛЬКО ДЛЯ СТУДЕНТОВ, НО И ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ, С ТЕМ, ЧТОБЫ ОНИ, ВЕРНУВШИСЬ В РЕГИОНЫ, МОГЛИ ТРАНСЛИРОВАТЬ ЭТИ ЗНАНИЯ ДАЛЬШЕ И ВОВЛЕКАТЬ НОВЫХ УЧАСТНИКОВ. ЭТОТ ПОДХОД СЕБЯ ОПРАВДАЛ: У НАС ПОЯВИЛИСЬ СТОРОННИКИ ПРАКТИЧЕСКИ В КАЖДОМ РЕГИОНЕ.**

В целом, в общей массе, если считать услуги, логистику, сферу ремонта и производства стройматериалов, продажи есть. Но зачастую они проходят мимо досок объявлений о франшизе, а мы почему-то сильно доверяем им и судим по ним о рынке, хотя это примерно то же самое, как если бы в 1990-х мы оценивали экономику по газете объявлений «Из рук в руки».

Я бы в первую очередь смотрел на то, как суммарно увеличивается количество

концепций и открываемых объектов, и рынок благодаря новым форматам бизнеса понемногу растёт.

– То есть инвесторы просто уходят в другие сферы?

– Да. Традиционные сферы, которые мы обычно оценивали, как я и упоминал, немного упали. Но рынок франчайзинга приходит к общемировым показателям. Раньше в России на первых местах были ритейл и общепит, а все остальные ниши занимали доли процентов. Сейчас он приходит к классической мировой картине: общепит – 30%, ритейл – 35%, а все остальные отрасли делят между собой оставшиеся 35%. Именно эти новые сектора и меняют общую цифру.

– Какие ниши получают наибольший рост в ближайшей перспективе?

– Это всевозможные аутсорсинговые сервисы. Бухгалтерское обслуживание, управление, кол-центры – всё, что можно отдать на внешнее исполнение. Эта ниша растёт прямо сейчас. Из традиционных сфер – продовольственный ритейл. Он растёт и будет расти за счёт региональных сетей. Любовь приходит и уходит, а кушать хочется всегда.

Третье – как я и говорил, всё, что связано со строительством, ремонтом, стройматериалами, благоустройством. Рынок dark kitchen, которого раньше у нас практически не было, тоже начал подрастать за счёт доставки.

В целом, рынок франчайзинга живой, и он сейчас трансформируется.

– Как развитие франчайзинга влияет на образ жизни россиян?

– Франчайзинг – один из инструментов, который позволяет изменить образ жизни всех россиян наряду с дистанционной работой, развитием доставки и интернет-торговли. Всё это можно наблюдать воочию, достаточно приехать в пригород, в небольшой населённый пункт: аптека сетевая и она франчайзинговая, мясная лавка – тоже франчайзинг, товары для дома, досуговый центр, частная школа, частный детский сад – кругом нас окружают франшизы. Это позволяет жителям пригородов не ездить в столицы, в областные центры.

Если у человека дистанционная работа, тратить час-полтора на дорогу не имеет смысла.

Наличие сервиса у дома меняет образ жизни. И это же меняет рынок жилья – люди мигрируют в пригороды. Так, например, в столичном агломерате целые районы качественного жилья переносятся за МКАД, ближе к природе, в те места, где дешевле земля и себестоимость. И это благодаря транспортной инфраструктуре и качественному сервису на основе франчайзинга.

Спортивные залы, кафе, школы, детские сады, салоны красоты – всё есть. Это изменяет рынок, позволяет создавать новые рабочие места и развивать малую экономику.

– А как обстоят дела с производственными франшизами? Вы говорили, что это перспективное, но пока не очень развитое направление.

– На досках объявлений по продаже франшиз их пока нет, но в реальности они существуют и множатся. Всё активнее появляются торгово-производственные франшизы: мясокомбинат, который развивает свою сеть из множества фирменных магазинчиков. Те же пекарни: центральный цех делает заготовки, а пекарни на местах допекают и продают. Появляются франшизы по переработке и так далее.

– Можно ли называть такие формы взаимодействия франчайзингом с точки зрения законодательства?

– Франчайзинг – это не столько юридическое определение, сколько социально-экономическое, которое представляет собой набор общественных отношений, когда один независимый предприниматель предоставляет другому независимому предпринимателю бизнес-модель, свою деловую репутацию, свой опыт под определённым товарным знаком.

На пространстве СНГ существуют четыре правовые конструкции. В России – взаимоотношения франчайзера и франчайзи, как правило, оформляются договором коммерческой концессии, у Азербайджана и Молдовы – договором франчайзинга, в Беларуси – комплексная лицензия, в Армении – комплексная предпринимательская лицензия. По сути все они описывают одно и то же явление. А в США, в трёх четвертях штатов нет законов о франчайзинге, но само явление от этого никуда не исчезло.

Я как россиянин и как патриот говорю: для меня важна не «шашечки», а «ехать». Я хочу, чтобы те компании, которые предоставляют товары и услуги, которые востребованы людьми, работали на экономику страны. Главное, чтобы не было обмана потребителей и друг друга. В данном контексте юридическая форма вторична.

– Что, с вашей точки зрения, сегодня отличает сильную франшизу от слабой и сколько сейчас сильных франшиз в нашей стране?

– Сильную франшизу отличает совокупность классических факторов.

Первое важное условие – передача права на использование товарного знака, – необходимо чтобы все услуги и товары предоставлялись «под одной вывеской». Во-вторых, передача бизнес-модели, т.е. фактически настроенного механизма или машины, которая помогает зарабатывать деньги: стандарты, должностные инструкции и так далее. В-третьих, обучение и регулярное сопровождение франчайзи. В-четвёртых, контроль. В-пятых, активное продвижение, маркетинг.

Вокруг сильной франшизы всегда формируется инфраструктура: логистические центры, поставщики, PR- и маркетинговые агентства. Это активная управляющая компания и обучающие центры, так как

сильной франшизе нужны квалифицированные кадры, и людей надо готовить постоянно. Так устроены многие франшизы федерального уровня, есть сильные локальные игроки. Тем не менее я бы сказал, что на данный момент в России не больше 1000 сильных франшиз, скорее около 700.

Большинство владельцев брендов работают по иной модели: человек сам научился работать, открыл одну-две точки и ищет возможности для расширения с минимальными издержками и минимальной же для себя ответственностью. «Держи бренд, нашу продукцию, иди продавай. Поддержка? У нас двухдневный вебинар – мы на пальцах расскажем, а дальше сам справишься». Это не сильные франшизы, их примерно три четверти на рынке.

Тем не менее, если, несмотря на то, что владелец бренда на первых этапах ещё мало что может передать своим партнёрам, но модель самого бизнеса продумана, со временем такие франшизы тоже обраста-



ют инфраструктурой, дорабатывают бизнес-модель и становятся мощными компаниями. Это неизбежный процесс.

– Вы как-то упоминали, что в Канаде, например, в самой глубинке, есть примеры франшиз, где окупаемость достигает 10–15 лет, тем не менее предприниматели всё равно заходят во франшизу. Готов ли российский предприниматель к таким длинным горизонтам или рынок требует всё более быстрой окупаемости?

– Конечно, с точки зрения продвижения франшизы долгий срок окупаемости для потенциальных партнёров звучит менее привлекательно. Поэтому многие владельцы брендов, развивающихся по франчайзингу, особенно в сегменте недорогих франшиз, обещают окупаемость 2–3 года. Но фактически сегодня во многих сегментах срок окупаемости удлиняется, и там, где ранее он действительно составлял 2–3 года, сегодня это уже 5–6 лет. Иногда даже 10. Но точно такая же ситуация во всём мире.

Однако те покупатели франшиз, которые уже вошли в бизнес, видят, что бизнес работает и обеспечивает стабильную выручку, хотя они пока не вышли на обещанные сроки окупаемости, и они предпочитают оставаться в бизнесе. Потому что несмотря ни на что это возможность ежемесячно получать стабильный доход и постепенно выходить на более высокие показатели.

Я бы в очередной раз обратил внимание на то, что сейчас наибольшие возможности открываются за пределами мегаполисов и городов-миллионников. Да, в регионе выручка с одной точки может быть ниже, чем в Москве, но ниже и затраты.

Например, для небольшого поселения затраты на персонал ниже, затраты на аренду – существенно ниже (а для ряда франшиз в качестве территории можно использовать даже свой участок) и так далее.

Но главное даже не в этом. Франчайзинг – это не только про инвестиционную привлекательность. Это образ жизни. Особенно для малых городов и деревень. Представьте: у предпринимателя было сельпо. Потом в соседнем районе открылся сетевой супермаркет, и к нему перестали ходить. Он приобретает сетевую франшизу, и трафик к нему возвращается. Односельчанам незначительно ехать в соседнюю деревню, если нужно есть здесь.

Затем он откроет пристройку к магазину, организует при точке небольшую кофейню, не требующую значительных затрат, и пусть там будет немного посетителей, особенно поначалу, он предложит такую услугу, которая избавит местных жителей от необходимости уезжать за ней в соседнюю деревню, и увеличит свою прибыль. Фактически он становится строителем инфраструктуры своего населённого

пункта, и для многих предпринимателей из глубинки это становится образом жизни.

Мы часто считаем, что все в стране хотят стать продвинутыми инвесторами, считающими PNL, ROI и кэш-фло, однако многие хотят просто иметь достойный доход, кормить семьи и при возможности делать это, не меняя место жительства.

● **В ЦЕЛОМ, В ОБЩЕЙ МАССЕ, ЕСЛИ СЧИТАТЬ УСЛУГИ, ЛОГИСТИКУ, СФЕРУ РЕМОНТА И ПРОИЗВОДСТВА СТРОЙМАТЕРИАЛОВ, ПРОДАЖИ ЕСТЬ. НО ЗАЧАСТУЮ ОНИ ПРОХОДЯТ МИМО ДОСОК ОБЪЯВЛЕНИЙ О ФРАНШИЗЕ, А МЫ ПОЧЕМУ-ТО СИЛЬНО ДОВЕРЯЕМ ИМ И СУДИМ ПО НИМ О РЫНКЕ, ХОТЯ ЭТО ПРИМЕРНО ТО ЖЕ САМОЕ, КАК ЕСЛИ БЫ В 1990-Х МЫ ОЦЕНИВАЛИ ЭКОНОМИКУ ПО ГАЗЕТЕ ОБЪЯВЛЕНИЙ «ИЗ РУК В РУКИ».**

– Как мы знаем, многие люди стремятся переехать в большие города, а население малых городов и посёлков при этом сокращается. Способен ли франчайзинг изменить эту ситуацию и поддержать глубинку?

– Именно так. Речь идёт о том, чтобы люди в малых городах и посёлках могли создать всю необходимую для жизни инфраструктуру, чтобы люди могли получать качественный сервис на местах. И о том, чтобы предприниматели имели возможность запускать такие объекты.

Я вижу, что многие сегодня балансируют на грани: бросить всё и уехать в мегаполис, но там огромная аренда и непонятные доходы. Или вернуться в родной город, но там неясно, чем себя занять и на что жить. Именно в этой точке франчайзинг и предлагает третий путь: не метаться между «всё бросить, и начать с нуля» или вернуть-

ся, но не понимать, что делать, а построить устойчивый бизнес там, где ты есть.

Франчайзинг даёт возможность остаться в родных местах и обеспечивать качество жизни. Эта модель работает во всём мире – в Китае, в Америке. Кроме того, франчайзинг – это оптимальный способ развивать туристическую инфраструктуру внутри страны.

Мы все помним, как в своё время приехали к Турции: шикарные отели, система «всё включено», и всё это за разумные деньги. А что в то же время происходило на Черноморском побережье? Шаурма, которую продавали отдыхающим, могла стоить как полноценный обед в хорошем кафе, пляжи оставались неухоженными, и наши курорты, конечно, проигрывали в этой конкуренции за гостей. Однако осознание проблемы пришло достаточно быстро. Возможно, не всё получалось сразу, однако постепенно стали появляться качественные сетевые точки, отели, кафе. Формировался стандарт, который шаг за шагом создавал новую культуру сервиса на наших курортах. И франчайзинг в этом процессе сыграл одну из ключевых ролей.

– Получается, что сегодня наиболее перспективно развитие франчайзинга в малых и средних городах?

– Безусловно, тренд на развитие франшиз в малых городах с населением 10–20 тысяч человек сохраняется и становится всё более актуальным. Но мы пока ещё только на пути к тому, чтобы это явление стало повсеместным. Сегодня есть города даже с 200 тысячами жителей, где в плане развития услуг, бытового комфорта и возможности получить всё необходимое в пределах своего города, как говорится, конь не валялся. И при этом немало владельцев франшиз по-прежнему предпочитают продавать их в Москве, Санкт-Петербурге и в городах-миллионниках. Их логика понятна: ключи проще искать под фонарём, а не в кустах. Но ведь под яркой лампой никто не оставит ключи от сокровищ.

Буду откровенен: зачастую сами местные предприниматели оказываются слишком пассивными, чтобы изучить потребности и возможности своей локации. Местные власти тоже не всегда активно доносят до бизнеса информацию о существующих перспективах.

Мы в РАФ постепенно меняем ситуацию, и я вижу, как всё больше местных властей видят потенциал для развития своих регионов по модели франчайзинга и стимулируют локальных игроков. Появляется всё больше компетентных молодых людей в местных органах власти, которые хотят что-то делать, раскачивают бизнес на активные действия. Мы это видим в Тюменской области, в Краснодарском крае, в Донецкой области, где, несмотря на все

объективные сложности, власти делают очень многое, чтобы жизнь в регионах была комфортной, и активно привлекают бизнес, который развивается по франшизе.

Однако в целом по стране уровень развития предпринимательского образования ещё оставляет желать лучшего, поэтому до сих пор многие предпочитают искать выгоду там, где горит фонарь, не заглядывая дальше светового круга.

– Сегодня РАФ много времени уделяет развитию образования. Какую роль это играет в развитии франчайзинга в России?

– Действительно, сегодня мы делаем акцент на развитии образования в этой сфере. В частности, совместно с Академией внешней торговли при Минэкономразвития был разработан и внедрён курс «Экспорт франшиз». Принципиальный момент: ставка сделана не на теоретиков, а на практиков: мы опираемся на основателей бизнеса, которые уже работают за рубежом и на собственном опыте объясняют, что и как делать.

Мы разрабатываем программы не только для студентов, но и для преподавателей, с тем, чтобы они, вернувшись в регионы, могли транслировать эти знания дальше и вовлекать новых участников. Этот подход себя оправдал: у нас появились сторонники практически в каждом регионе.

Это большая системная работа, которую мы ведём давно. Ещё в 2010–2011 годах мы подготовили онлайн-курсы для Минэкономразвития, благодаря которым региональные чиновники смогли убедиться в перспективах франчайзинга и начали стимулировать это направление на местах. Но сегодня мы видим необходимость в усилении просвещения.

Я убеждён, чем будет больше информации, чем активнее станут работать власть и общественные институты, тем быстрее пойдёт процесс. Сегодня рынок наполнен франшизами примерно на 25%. Если сопоставлять по ёмкости с такими странами, как Бразилия, Мексика, Китай или Индия, у нас есть значительный потенциал для роста.

– РАФ давно работает над развитием экспорта российских франшиз. Какие из них обладают наибольшим экспортным потенциалом?

– Очень высокие шансы на успех за рубежом демонстрируют развивающиеся и образовательные детские франшизы. Показательный пример – «Алгоритмика», которая сегодня присутствует более чем в 90 странах и обучает детей востребованным IT-навыкам. По всему миру работают наши клубы робототехники.

Перспективное направление – русская кухня. Эмигрантов много, а аутентичных российских ресторанов за рубежом по-прежнему мало. Наша еда универсальна и сытна, она хорошо воспринимается и в Юго-Восточной Азии, и в Америке. Вопреки

стереотипам, азиатские потребители едят много мяса, любят вкусно и сытно поесть и хорошо выпить – это во многом совпадает с нашей кулинарной традицией.

Есть и наглядные примеры того, как другие страны используют такие возможности. Показательный кейс – Канада, где я был в декабре. Зашёл в китайский продуктовый магазин: цены там в 1,5–2 раза ниже, чем в соседнем канадском, притом что продукция зачастую одна и та же, например одна и та же рыба стоит в 2–3 раза дешевле в

китайской точке. И поток покупателей в магазине под китайским брендом – это не только китайцы, но и канадцы, африканцы, индусы. Многие китайские магазины встроены в крупные торговые центры, и люди идут туда. Они активно продвигают свои бренды, свои магазины.

Нам тоже нужны настоящие купцы и коммивояжёры, которые будут продвигать интересы нашей страны по всему миру. Мы должны создавать фирменные магазины и открывать новые точки – это вопрос системной работы и предпринимательской инициативы.

● **ФРАНЧАЙЗИНГ – ЭТО НЕ ТОЛЬКО ПРО ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ. ЭТО ОБРАЗ ЖИЗНИ. ОСОБЕННО ДЛЯ МАЛЫХ ГОРОДОВ И ДЕРЕВЕНЬ. ПРЕДСТАВЬТЕ: У ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ БЫЛО СЕЛЬПО. ПОТОМ В СОСЕДНЕМ РАЙОНЕ ОТКРЫЛСЯ СЕТЕВОЙ СУПЕРМАРКЕТ, И К НЕМУ ПЕРЕСТАЛИ ХОДИТЬ. ОН ПРИОБРЕТАЕТ СЕТЕВУЮ ФРАНШИЗУ, И ТРАФИК К НЕМУ ВОЗВРАЩАЕТСЯ. ОДНОСЕЛЬЧАНАМ НЕЗАЧЕМ ЕХАТЬ В СОСЕДНЮЮ ДЕРЕВНЮ, ЕСЛИ НУЖНОЕ ЕСТЬ ЗДЕСЬ.**

– Сегодня поддержка ветеранов СВО и членов их семей становится одним из значимых направлений государственной и общественной повестки. Расскажите, пожалуйста, о сути и значении инициативы «Франшиза для ветеранов СВО и членов их семей», которую представили РАФ, TopFranchise и Университет «Синергия».

– Мы сформировали реестр, включающий порядка 40 франшиз, которые готовы предоставлять льготные условия для ветеранов. В каждом крупном регионе проводим встречи и обучающие мероприятия. Федеральных льгот или бюджетного финансирования под эту программу пока нет, но мы уже ведём активную работу: информируем ветеранов, выявляем тех, кому это действительно интересно, проводим встречи с ветеранами ежемесячно.

Активно взаимодействуем с Фондом защитника Отечества: провели презентацию программы для его региональных представительств, рассказываем о возможностях франчайзинга и заключаем соглашения с региональными фондами. Параллельно выстраиваем взаимодействие с региональными фондами поддержки предпринимательства уже непосредственно в рамках этой инициативы.

Это кропотливая, последовательная работа – своего рода медленная, но глубокая прокачка. Мы не гонимся за быстрыми цифрами, а закладываем основу: информируем, обучаем, сопровождаем, чтобы человек, вернувшись к гражданской жизни, мог не просто найти работу, а создать собственное дело. Сегодня после возвращения им зачастую предлагают зарплату в 30–50 тысяч рублей – это ошутимое падение и по уровню дохода, и по статусу. А бизнес даёт возможность зарабатывать самостоятельно и создавать рабочие места для других. По сути, это эффективный социальный лифт. Надеюсь, что государство поддержит эту инициативу.

– В ноябре 2025 года Российская ассоциация франчайзинга предложила проект национального стандарта (ГОСТа) по франчайзингу. Какова судьба проекта на данный момент?

– Можно сказать, что сейчас мы находимся на распутье. ГОСТ, по сути, описыва-

ет уже сложившиеся отношения и задаёт ориентиры в виде этического кодекса. Однако в нём используются термины, которых нет в российском законодательстве, поэтому нужно либо переписывать документ под существующие правовые понятия, либо делать его добровольным стандартом Ассоциации. Собираем мнения, консультируемся. Скорее всего, в ближайшее время он будет утверждён как добровольный стандарт для участников РАФ, тем более что перспективы федерального закона о франчайзинге останутся туманными. Да и я не являюсь сторонником резкого принятия такого закона.

Наша правовая система построена на романо-германской традиции, где нормы эволюционно вырастают из сложившихся отношений: сначала практика должна устояться, и лишь затем она фиксируется в законодательстве. При этом российскому франчайзингу уже 30 лет, но рынок до сих пор неоднороден. Если будет принят закон, появится федеральный орган контроля. Но, как показывает практика, стоит создать институт, он тут же начинает работать по формальным признакам. Зарегулирование усложнит ведение бизнеса. Введение новых терминов потребует перерегистрации всех действующих договоров, а многие стороны на новые условия просто не согласятся. Роспатент к такой нагрузке не готов. В итоге вместо развития мы получим переписывание бумаг. Поэтому, на мой взгляд, сегодня лучше работать в рамках уже существующего регулирования.

– Какие задачи сегодня в приоритете у Российской ассоциации франчайзинга?

– Если коротко – популяризация, популяризация и ещё раз популяризация. Наша ключевая цель – дойти до глубинки. В городах-миллионниках про франчайзинг и так осведомлены, а вот в малых городах и в сельской местности эта информация ещё не стала массовой.

Второе направление – наращивание экспортной деятельности. Недавно мы подписали соглашение с коллегами из Саудовской Аравии. Планируем заключать аналогичные договоры со всеми странами БРИКС, чтобы продвигать их франшизы на нашем рынке, а наши – на их. Активно работаем в СНГ: Узбекистан, Казахстан, Таджикистан, Беларусь.

Третье – франшизы для ветеранов и других социальных групп, чтобы включить их в экономику страны и дать им инструмент для самостоятельного заработка.

Четвёртое направление – развитие Дальнего Востока и Арктики. В Арктике мы уже работаем. Начинали с Норильска и Мурманской области, теперь планируем выйти во Владивосток, в Петропавловск-Камчатский и Хабаровск. Там, в частности, мы видим большой потенциал

в развитии производственных франшиз, например в сегменте переработки рыбы и морепродуктов.

И, пожалуй, самое главное – подготовка кадров. Обеспечить кратный рост франчайзинга без специалистов невозможно. Сегодня в этой сфере задействовано от 2 до 4 млн человек. При этом дефицит топ-менеджеров составляет порядка 300 тысяч, а линейного персонала – ещё около 6 млн. Их нужно искать, привлекать, увлекать и обучать. Это большая системная работа, и она напрямую соотносится с

президентской программой по созданию 25 млн рабочих мест.

Я убеждён, если мы будем последовательно двигаться по каждому направлению – от популяризации в глубинке до подготовки кадров и выхода на экспортные рынки, системная работа обязательно даст результат. Франчайзинг доказал свою эффективность как инструмент развития предпринимательства, и наша задача – сделать так, чтобы этот инструмент заработал в полную силу по всей стране.



РЫНОК ФРАНШИЗ В 2026 ГОДУ: ТРЕНДЫ И ПРОГНОЗЫ



В последние годы рынок франшиз рос двузначными темпами. За 2025 год его оборот составил 3,81 трлн рублей, что на 2,5% больше, чем за предыдущие 12 месяцев, следует из данных каталога franshiza.ru.

В 2025 году на рынке появилось 200 новых франшиз. В 2026 году сохраняется положительная динамика, но количество новых проектов растёт не так быстро, как до 2025 года. Аналитики объясняют это общим снижением бизнес-активности, ростом налогов, сложностями поиска новых партнёров и выраженной конкуренцией между франшизами почти во всех сферах бизнеса.

Получится ли сохранить темпы роста рынка и какие тренды будут определять его развитие, обсуждают эксперты: Роман Руфов, старший менеджер практики повышения коммерческой эффективности ТеДо, Юрий Богомолов, эксперт по аналитике рынка франшиз каталога Businessmens.ru, Булат Гилязов, основатель и генеральный директор компании «Франч Брокер» и Сергей Дегтярев, основатель холдинга Franch Global.

ПОЧЕМУ СЛУЧИЛСЯ БУМ НА РЫНКЕ ФРАНШИЗ

Двузначный рост рынка с 2021 по 2024 год обеспечили несколько локальных факторов.

Отложенный ковид-спрос. Сделки начали множиться во время восстановления экономики после локдауна 2020 года, в том числе на фоне дешёвых денег, пояснил Сергей Дегтярев. Например, летом 2021 запрос «купить франшизу» в Wordstat выстрелил до исторического максимума, напомнил эксперт.

Замещение ушедших международных сетей. С 2022 года значительное число международных франшиз покинуло российский рынок, что создало новые возможности для отечественных предпринимателей, отмечает Роман Руфов. Освободившиеся ниши стимулировали запуск новых форматов и рост интереса к локальным брендам.

Переход крупных российских компаний к asset-light-модели, например, «Магнит» – «Фасоль», X5 – «Чижик-партнёр», Novikov Group. Получила популярность бизнес-модель, при которой компания не берёт активы на баланс, используя аренду и лизинг, говорит Руфов.

Взрывной рост eCommerce. Интернет-торговля в России занимает значительную долю непродовольственного ретейла: в 2024 году на неё пришлась почти половина рынка. Рост популярности маркетплейсов сопровождается тем, что десятки тысяч пунктов выдачи открываются исключительно по франчайзингу, рассказал Руфов. В 2025–2026 годах темпы появления новых ПВЗ снизились, но такая модель бизнеса продолжает интересовать многих предпринимателей.

Региональный голод. Города-полумиллионники хотели сервис уровня Москвы, а конкурентов ещё не было: первые сети снимали привозным брендом весь спрос и получали сверхприбыль, рассказал Дегтярев.

Господдержка. Важным фактором стала поддержка государства, причём круг льгот и субсидий для бизнеса на франшизы продолжает расширяться, отметил Юрий Богомолов. По данным franshiza.ru, 27% франчайзинговых сетей в России получали господдержку в том или ином виде, чаще всего это были региональные адресные способы поддержки местных предпринимателей.

Повышение зрелости фрагментированных ниш. Среди них – автосервисы (успешные примеры – Fit-Service и Wilgood), сети цветочных, сфера бьюти, перечислил эксперт ТеДо.

КАК РАЗВИВАЕТСЯ РЫНОК В 2026 ГОДУ

Исследование franshiza.ru показало, что на I квартал 2026 года рынок франчайзинга в России на 91% состоит из российских брендов. Количество отечественных брендов увеличивается с 2022 года. За 2025 год на российском рынке не появилось ни одного крупного международного игрока с высоким потенциалом развития. При этом аналитики подчёркивают, что в России появился ряд белорусских и казахстанских игроков.

64% российских франчайзеров ведут дела с партнёрами по договорам коммерческой концессии (ДКК). Аналитики связывают тренд с тем, что ДКК чётко отделяет франчайзинг от дробления бизнеса и вызывает больше доверия у покупателей. 23% франчайзеров работают с партнёрами по лицензионному договору, 16% – по остальным видам договоров.

54% франшиз пока развиваются в пределах России, 46% уже имеют партнёрские точки за рубежом, что на 5% больше, чем годом ранее. 49% франчайзеров обсуждают выход на рынок стран СНГ, 17% хотели бы найти франчайзи в дружественных странах с развитой экономикой, прежде всего в ОАЭ, Турции и Китае.

В 2025 году франчайзеры столкнулись с ростом количества и глубины проблем в развитии, в 2026 году ситуация остаётся прежней. Для сравнения: в 2024 году 24% опрошенных franshiza.ru сообщили, что не сталкивались с трудностями в масштабировании бизнеса. Не последнюю роль здесь играет снижение интереса инвесторов к франчайзинговому бизнесу. Аналитики связывают это с общим падением бизнес-активности населения в 2025–2026 годах, с медленной адаптацией к налоговым реформам и невозможностью долгосрочного прогнозирования.

Одна из проблем, которую выделило больше трети опрошенных франчайзеров ещё в 2024 году, – дефицит персонала почти во всех сферах бизнеса. Другой серьёз-

ной трудностью предприниматели назвали рост цен и удорожание себестоимости. Все эти сложности продолжают влиять на рынок франшиз и в 2026 году.

«РОСТ СОХРАНЯЕТСЯ, НО ОН СТАНОВИТСЯ БОЛЕЕ ОСОЗНАННЫМ. РЫНОК ПОСТЕПЕННО ВЫХОДИТ ИЗ СТАДИИ ХАОТИЧНОГО РАСШИРЕНИЯ И ДВИЖЕТСЯ В СТОРОНУ ЗРЕЛОСТИ».

Ещё одна тенденция – рост бюджетов на поиск и привлечение новых партнёров в сеть. По данным franshiza.ru, среднее время для заключения договора растягивается до 11 месяцев, среднее количество касаний с инвестором до финансирования проекта выросло до 6–7 месяцев. Инвесторы стремятся узнавать о предпринимателях из надёжных источников и проверять информацию по независимым каналам, чтобы составлять объективное мнение, – это удлиняет цикл сделки. Из-за неста-

бильности рынка инвесторы хотят финансировать сильные концепции с хорошей репутацией, поэтому франчайзерам важно размещать информацию о франшизе в нескольких авторитетных и экспертных каналах.

Текущее замедление рынка – скорее нормализация и выход на стабильность после турбулентности, подчёркивает Богомолов.

«Рост сохраняется, но он становится более осознанным. Рынок постепенно выходит из стадии хаотичного расширения и движется в сторону зрелости. На первый план выходит системность: франшиза перестаёт быть просто визуальным оформлением и становится полноценной архитектурой бизнеса – управляющие компании прорабатывают финансовые модели, инвестируют в обучение, качественную поддержку и внутреннюю аналитику. Появляются стандарты, требования к упаковке, цифровые инструменты, усиливается внимание к сопровождению партнёров».

Сегодня всё больше управляющих компаний трезво оценивают внутренний рынок и понимают: ждать быстрого роста за счёт расширения сети или всплеска B2C-выручки больше не приходится, констатирует Дегтярев. Но если вы хотите создать франшизу, затаиться и ждать нормализации, это неверная стратегия. Никаких макродрайверов для резкого роста рынка сейчас нет и в ближайшие годы не появится. Поэтому бизнесу нужно адаптировать-





ся к текущей конъюнктуре: искать новые рынки, серьёзно считать экономику и грамотно строить франчайзинговые модели, посоветовал он. Подход «сделать франшизу из подручных материалов» больше не работает – нужны профессиональный маркетинг и продажи.

Стагнация рынку франчайзинга точно не грозит, заверил Богомолов: если сравнивать с другими странами, Россия пока в начале пути и имеет большой потенциал. В Китае сейчас работает более 10 000 активных франшиз, а в России на начало 2026 года их насчитывается 4015, отметил он. Доля франчайзинга в ВВП России – всего 1,8%, тогда как в США, Китае и ЕС она ближе к 4%, поэтому отечественному рынку есть куда расти, подтвердил Дегтярев.

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НИШИ

Российский рынок франчайзинга уже довольно устоявшийся: изменения его структуры в 2025 году были менее существенными, чем несколько лет назад, следует из исследования franshiza.ru. Традиционный рост показали сферы услуг населению и общественного питания: на первую теперь приходится 55% от всех франшиз, на вторую – 31%. Ещё 9% рынка занимает непродуктовая розница, 3% – продовольственный ретейл, 2% – производство.

Сейчас наиболее активные ниши с устойчивым спросом относятся к сфере услуг, среди них – маркетинг, медицина, онлайн-образование и бьюти-сегмент, подтвердил Булат Гилязов.

«ДОЛЯ ФРАНШИЗ НА БАЗЕ РЕШЕНИЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА – ОТ АВТОМАТИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ДО КЛИЕНТСКОЙ АНАЛИТИКИ – СТРЕМИТЕЛЬНО РАСТЁТ».

По мнению Руфова, сегодня выгоднее всего запускать франшизы компаниям из сферы HoReCa среднего чека – это грузинская, итальянская кухня, ramen-self-service, bubble-tea, рюмочные, а также цивилизованным автосервисам, цветочным магазинам, бытовым сервисам

и компаниям из бьюти-сферы. Помимо автосервисов, популярность набирают роботизированные автомойки – традиционные ручные мойки перегружены и связаны на дорогой труд. Автоматический же формат сокращает персонал, ускоряет оборот клиентов и даёт прогнозируемую окупаемость даже при умеренном трафике, отметил Дегтярев.

Эксперты также назвали несколько молодых, но перспективных сегментов рынка.

Технологии. Появляются франшизы на базе решений с использованием искусственного интеллекта – от автоматизации обучения до клиентской аналитики, рассказал Гилязов. Это не массовый сегмент, но его доля стремительно растёт, отметил он.

Производство в сфере импортозамещения. На фоне санкций и усложнения импорта растёт число производственных франшиз с относительно небольшими инвестициями, особенно в сферах упаковки, переработки, мебельного и строительного сегмента, поделился основатель компании «Франч Брокер». По его словам, такие модели особенно востребованы в регионах: они адаптированы под локальные условия и не требуют сложной логистики или большого штата.

Склады самообслуживания – self-storage. Эта ниша пока слабо освоена в России, но может показать кратный рост, рассказал Дегтярев. В большинстве городов предложение в разы отстаёт от

бытового спроса: людям негде хранить сезонные вещи, спортивный инвентарь, архивы. Поэтому каждая новая локация быстро заполняется, а рентабельность держится выше среднего по рынку, отметил эксперт.

ГЛАВНЫЕ ТРЕНДЫ

Вместе с экспертами мы собрали несколько важных трендов на рынке франчайзинга, которые в 2026 году станут ещё заметнее.

Развитие за рубежом. 43% российских франчайзеров уже имеют точки за рубежом, а 54% готовы начать или продолжить развитие за пределами РФ, следует из опроса franshiza.ru. Чаще всего российские бренды выходят на иностранные рынки, ориентируясь на спрос русскоязычных релокантов – Сербию, ОАЭ, Грузию, Армению, отметил Руфов. Однако набирают популярность и другие направления – страны Магриба и Ближнего Востока, Латинская Америка, рассказал Дегтярев. Тренд поддерживается государством, обратил внимание Богомолов: Российский экспортный центр и Минэкономразвития расширяют программы субсидирования, а Евразийский совет по франчайзингу стандартизирует взаимодействие между странами, входящими в его состав.

Региональная экспансия. Несмотря на то, что в отдельных нишах мегаполисов плотность предложений высока, в целом рынок в России далёк от насыщения, особенно за пределами столиц, пояснил Гилязов. В малых и средних городах спрос на проверенные модели сохраняется, а конкуренция ниже, отметил он. Сейчас бизнес

выходит не только в крупные агломерации, но и в города с населением 50–300 тысяч человек, сказал Руфов.

Тотальная цифровизация. Как подчеркнул Гилязов, франчайзеры активно внедряют CRM-системы, автоматизацию процессов, современные инструменты аналитики и обучения. В ближайшие 2–3 года функции управляющих компаний будут напоминать экосистему – с отделами аналитики, сопровождения, диджитал-разработки и контроля качества, уверен эксперт. CRM, IP-телефония, LMS-платформа – это уже не конкурентное преимущество, а «санитарный минимум», согласился Дегтярев.

В 2026 году усиливается тренд на инвестиционные, или управленческие, франшизы, в которых управление точками лежит на франчайзере, а франчайзи инвестирует собственные средства и получает процент от прибыли, говорится в исследовании franshiza.ru. Но повышение внимания налоговых органов к подобной схеме взаимодействия из-за её схожести с признаками дробления бизнеса послужило сдерживающим фактором в этом сегменте. Тем не менее франчайзеры продолжают предлагать своим инвесторам дополнительную поддержку в процессе открытия бизнеса: ремонт помещения, поиск персонала, формирование заказа продукции и прочее, следует из опроса.

Активность в сфере инвестиционных франшиз сейчас почти сошла на нет, подтверждает Богомолов. Это может быть связано не столько с налоговыми рисками, сколько с общей экономической ситуацией, которая к таким проектам не располагает, потому что требует заметных вложений, считает он. Когда ситуация

изменится, например снизится ключевая ставка, вполне вероятно, что игроки активнее будут экспериментировать в этом направлении, полагает эксперт.

«В 2026 ГОДУ УСИЛИВАЕТСЯ ТРЕНД НА ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФРАНШИЗЫ».

ЧТО ВАЖНО ЗАПОМНИТЬ

Бум рынка франшиз в 2021–2024 годах был обусловлен сочетанием нескольких факторов, в том числе отложенным ковид-спросом, уходом международных брендов, ростом eCommerce, спросом в регионах и господдержкой.

В 2025 году сложились условия для охлаждения рынка. Главную роль сыграла высокая ключевая ставка, а дефицит кадров, налоговые риски и конкуренция дополнительно усложнили запуск новых проектов.

Двузначных темпов расширения рынка в ближайшие годы не будет, но он всё ещё далёк от стагнации. Текущее замедление – переход от бума к здоровому росту.

Среди перспективных ниш эксперты называют различные сегменты рынка услуг, ИТ, производство и склады самообслуживания.

Главные тренды, определяющие развитие рынка в этом году, – выход в регионы и за рубеж и цифровизация.





АЛЕКСЕЙ ЛОКОНЦЕВ:
«СНАЧАЛА СТАНДАРТЫ
И КАЧЕСТВО НА КАЖДОЙ ТОЧКЕ
И ТОЛЬКО ПОТОМ – МАСШТАБ»

На российском рынке франчайзинга Алексей Локонцев в представлении не нуждается. Он – автор концепции трёх успешных международных франшиз: ТОПГАН, Colizeum и TOPRACING, которые неизменно попадают в российские отраслевые рейтинги. Однако путь предпринимателя к успеху не был простым – за его плечами богатый опыт в построении других бизнесов, ошибки, поиск своей ниши. Сегодня мы беседуем с Алексеем Локонцевым о том, как благодаря смелым идеям, умению рисковать и видеть перспективы там, где другие их не замечают, выделяться среди конкурентов, усиливать франшизы и грамотно масштабировать бизнес, оставляя конкурентов позади.

– Алексей, на рынке франчайзинга ваши франшизы заметно выделяются, а вы как их создатель в представлении не нуждаетесь, но хотелось бы немного вернуться к истокам. Вы упоминали, что только в 37 лет открыли бизнес, который стал приносить прибыль – ТОПГАН. При этом идеи предыдущих бизнесов были неплохи, но... что-то шло не так. Значит, не всегда хорошая бизнес-идея будет работать?

– Не всегда. Идея – это процентов десять успеха. У меня было около 30 бизнесов до ТОПГАНа, и многие были неплохими, но у каждого находился свой нюанс, который всё портил: то рынок узкий, то модель не выдерживала конкуренции.

Все эти проекты я не считаю провалом – это было обучение, часто дорогое. Я набирался опыта и ошибок, пока не научился отличать просто неплохую идею от сильной. А сильная идея – это всегда чёткое УТП (уникальное торговое предложение): если ты делаешь то же самое, что и все, это не бизнес, а борьба за выживание. С ТОПГАНОм сработало именно потому, что мы предложили рынку то, чего до нас не было.

На тот момент этот сегмент рынка был практически пустым. Кроме того, я решил для себя, что буду стричь только тех, кто может хорошо заплатить. Я люблю работать с дорогими клиентами. Они не высказывают несуществующие недостатки, чтобы сбить цену за услугу. Если им что-то не нравится, просто не оставят чаевых и больше не вернутся. Я сделал ставку на качество, на такие стандарты услуги, чтобы богатым клиентам хотелось вернуться. Возвратность для бизнеса как воздух.

– Поскольку с ТОПГАН всё получилось, есть ли формула успешного старта?

– Универсальной формулы, наверное, нет, но есть вещи, без которых старт не взлетит. Я об этом уже не раз говорил: всё начинается с 10 УТП. Не «мы тоже открываем барбершоп/кибер-клуб», а «мы дела-

ем то, чего на рынке ещё нет или делаем это принципиально иначе».

Дальше – экономика, которая должна сходиться не на бумаге, а в реальности, с учётом всех издержек. И третье – готовность быстро проверять гипотезу на практике, а не полировать идею месяцами в голове. ТОПГАН взлетел, потому что я не боялся выйти на рынок с чем-то новым и сразу тестировать это на живых клиентах.

– Вы давно являетесь законодателем мод на рынке барберинга. Почему за вами копируют? Где вы черпаете идеи, которые потом повторяет рынок? Это полёт фантазии или насмотренность? И почему у вас получается, а у других не очень?

– Да, мы действительно трендсеттеры на этом рынке, и я отношусь к этому спокойно – конкуренты копируют не идеи ради идей, а то, что реально работает. Это скорее комплимент.

Идеи я черпаю отовсюду – не только из сферы барберинга и не только из России. Смотрю на смежные рынки: на фитнес, на общепит, на ритейл – везде можно подсмотреть механику, которую никто ещё не пробовал применить у нас. Это и насмотренность, и фантазия одновременно: насмотренность даёт сырьё, а фантазия – способ пересобрать его во что-то своё.

А почему получается именно у нас? Думаю, всё дело в том, что я не боюсь пробовать. Многие видят тренд, но ждут, пока кто-то другой рискнёт и протестирует его первым. Я предпочитаю рисковать сам. Да, не всё выстреливает, но то, что выстреливает, потом копирует весь рынок.

– Ваши идеи часто кажутся невозможными, в том числе вашим топ-менеджерам. А вы всегда уверены, что идея выстрелит, или это метод проб и ошибок?

– Конечно, это метод проб и ошибок, но по-другому в бизнесе не бывает. Однако чаще всего в своих идеях я уверен. Я не

бросаюсь в них вслепую, я обдумываю и вижу в них потенциал ещё до старта.

При этом я не парализую себя ожиданием стопроцентной гарантии – её никто не даст. Если не получилось, ничего страшного – идём дальше. Я не трачу время на то, чтобы жалеть о неудачной попытке, а сразу смотрю, что могу извлечь из этого опыта, и двигаюсь к следующей идее.

– Какими уникальными инновациями ТОПГАН удивил рынок за последнее время или собираетесь удивить?

– Из последнего – наши одноразовые щётки-смётки. Мелочь на первый взгляд, но такого до нас в стране никто не делал: для каждого гостя своя персональная смётка, её достают из индивидуального пакета прямо при клиенте. Рынок пытается это повторить, но не получается.

Ещё одна новинка – использование масок-перчаток для рук. Пока мужчина стрижётся, его руки не остаются без внимания: мы предлагаем ухаживающую маску-перчатку, которая приводит их в порядок за то же время, пока идёт стрижка. Это же класс – человек пришёл подстричься, а уходит ещё и с ухоженными руками. Это как раз то, что я называю УТП: мы не просто оказываем услугу, а дополняем её так, чтобы клиент получил максимум пользы за один визит.

– За последние 5 лет количество открытых точек в сети не сильно выросло, а оборот многократно вырос и превышает 4,4 млрд рублей. Как это удаётся? Какими особенностями можно охарактеризовать бизнес-модель ТОПГАН?

– Мы сознательно не гонимся за количеством точек любой ценой – для нас важнее, сколько зарабатывает каждая уже открытая. Поэтому последние годы фокус был не на экспансии, а на глубине: мы системно работаем над повышением среднего чека, над качеством сервиса и над расширением аудитории по возрасту.

По среднему чеку – вводим новые услуги, которые логично дополняют стрижку и повышают ценность визита, развиваем систему лояльности с кешбэком, которая мотивирует клиента брать больше и возвращаться чаще. Что касается качества, это наши высокие стандарты, которые мы постоянно закручиваем: от гигиены до обучения барберов, потому что именно это удерживает клиента и позволяет поднимать чек без его сопротивления.

Отдельно остановлюсь на возрастном расширении аудитории. Барбершоп долгое время воспринимался как место для условных 20–35-летних, мы сознательно уходили от этого стереотипа и целенаправленно расширяли предложение так, чтобы к нам приходили и подростки с родителями, и мужчины постарше. Это не только про новых клиентов, это про то, что одна и



ЦИФРЫ НЕ ВРУТ

4 400 000 000

РУБ. ОБОРОТ ВСЕЙ СЕТИ ЗА 2025 Г.

750 000

– СРЕДНИЙ ДОХОД ФРАНЧАЙЗИ С ОДНОГО ФИЛИАЛА

ЧЕРЕЗ ГОД РАБОТЫ.

200+

ДЕЙСТВУЮЩИХ ТОЧЕК.

1-е

МЕСТО В КАТЕГОРИИ «БАРБЕРШОПЫ» ПО ВЕРСИИ TOPFRANCHISE.

6-е

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ FORBES 2026.

та же точка начинает зарабатывать на более широкой базе, без затрат на открытие новой. Вот и получается: точек примерно столько же, а оборот вырос в разы.

– Сеть развивается по франшизе. Изменились ли за 12 лет работы ваши требования к франчайзи?

– Да, требования выросли – и сильно. На старте мы были более открыты для тех, кто был готов вложиться и работать. Сейчас всё иначе, и я об этом часто говорю: открытие франшизы – это не импульсивная покупка, а осознанный выбор, причём выбор лучшей франшизы на рынке, потому что от этого зависят годы твоей жизни и вложенные деньги.

Поэтому сегодня мы смотрим не только на финансовую готовность человека, но и на его отношение к делу. Франшиза ТОПГАН – это большая ответственность: и перед клиентами, которые ждут наш уровень сервиса в любой точке страны, и перед самим брендом, который мы строили 12 лет. Нам важно, чтобы франчайзи понимал: он не просто покупает вывеску, он берёт на себя обязательство соответствовать стандарту. И чем серьёзнее становился бренд, тем внимательнее мы стали отбирать людей, которые будут его представлять.

– Легко ли франчайзи выдерживать ваши стандарты? Как вы контролируете качество услуг во франчайзинговых точках? Со многими ли приходится расставаться?

– Нет, совсем нелегко. И я сразу это проговариваю с каждым франчайзи на старте: лучше нас слушать. Наши стандарты – это не прихоть и не бюрократия ради галочки, это выверенные годами вещи, за которыми стоят реальные ошибки, которые мы уже прошли. Если франчайзи решает, что он

знает лучше и можно немного отступить от системы, всё довольно быстро идёт не так – в итоге страдает не только его точка, но и репутация бренда в целом. Мне не нужны такие партнёры, которые наносят вред не только мне и моему бренду, но и всем остальным франчайзи.

Контроль у нас многоуровневый: это и регулярные проверки на местах, и стандарты по гигиене, обучению, сервису, и обратная связь от клиентов – мы очень внимательно следим за отзывами.

С теми, кто систематически нарушает эти стандарты, мы расстаёмся без сожаления. Понимаю, это звучит жёстко, но имя нам дороже. Мы 12 лет строили бренд, которому доверяют, и не готовы рисковать этим доверием ради одной точки, которая не хочет играть по правилам.

– Какова, с вашей точки зрения, успешная стратегия масштабирования бизнеса и каковы основные ошибки?

– Успешное масштабирование держится на трёх вещах. Первое – чёткие стандарты и правила, которые не меняются от точки к точке: клиент должен получать одинаковый уровень сервиса что в Москве, что в Самаре.

Второе – сильные франчайзи, потому что бренд масштабируется не квадратными метрами, а людьми, которые за ним стоят.

И третье – отсутствие страха. Масштабирование – это всегда риск, если бояться его на каждом шагу, ты просто не вырастешь.

Частые ошибки, которые я вижу на рынке, – это слабая управляющая компания за франшизой. Многие открывают франчайзинг, а сами не готовы обеспечить ни нормальное сопровождение, ни контроль стандартов, ни развитие бренда – и вся система держится на честном слове франчайзи, а не на реальной поддержке. Отсю-

да и размытые стандарты, и слабый отбор партнёров, а в итоге компания топчется на месте, потому что за красивой вывеской франшизы нет сильной команды и лидера, который её ведёт. На старте я тоже проходил через это и именно на этом учился строить систему, которая работает.

– Как вы планируете дальше развивать ТОПГАН. Как будет выглядеть сеть через 5 и через 10 лет?

– Я вижу ТОПГАН ещё более сильным брендом, с ещё большим фокусом на технологичность – от онлайн-записи до персонализации услуг под конкретного клиента.

Через 10 лет хочется, чтобы ТОПГАН занял позиции не просто как барбершоп, а чтобы он стал полноценной экосистемой для мужчины – от стрижки до всего, что с ней логично связано. Мы уже движемся в эту сторону с дополнительными услугами вроде масок для рук, и это только начало. Но при этом принцип останется прежним: сначала стандарты и качество на каждой точке и только потом масштаб.

– Алексей, хотелось бы поговорить о вас как о лидере, лице бренда. Насколько сильно ваш личный бренд помогает развитию ваших франшиз?

– Личный бренд помогает сильно, не буду скромничать. Когда люди видят, что за франшизой стоит конкретный человек с именем и историей, который сам прошёл 30 бизнесов и пережил множество ошибок, это вызывает больше доверия, чем просто логотип. Люди покупают не только систему, но и уверенность, что за ней есть человек, который лично заинтересован в результате.

Если бы за именем не стояло ничего реального, франшиза не продержалась бы и пары лет. Так что это скорее не подмена сути, а усиление того, что мы и так построили.

- ➔ ПАУШАЛЬНЫЙ ВЗНОС – **1,2** МЛН.
- ➔ РЕМОНТ 60 М² – **1,425** МЛН.
- ➔ 1 МОЙКА С ВСТРОЕННЫМ МАССАЖЕМ – **150** ТЫС.
- ➔ БРЕНДИРОВАННАЯ И КОСМЕТИЧЕСКАЯ ПРОДУКЦИЯ – **700** ТЫС.
- ➔ МЕБЕЛЬ И ТЕХНИКА ДЛЯ БАРБЕРШОПА (ВКЛЮЧАЯ ВЫВЕСКУ И РЕСЕПШЕН) – **750** ТЫС.
- ➔ 5 РАБОЧИХ МЕСТ (КРЕСЛО, ЗЕРКАЛА С ПОЛКОЙ, ОСВЕЩЕНИЕ) – **1,375** МЛН РУБ.

– Вы – известный человек. Известность – это повышенное внимание к каждому действию, поступку. Легко с этим справиться?

– Легко – не скажу, но я к этому отношусь спокойно. Известность действительно означает, что любое твоё слово или поступок разбирают под лупой, и не всегда доброжелательно. Но я всегда помню простую вещь: чёрный пиар – это тоже пиар. Даже когда обо мне пишут что-то не самое приятное, это всё равно внимание к бренду, а не молчание вокруг него. Гораздо хуже, когда о тебе вообще не говорят.

– Вместе с известностью приходят не только те, кто вдохновлён примером или хотят стать частью команды, появляются и хейтеры, недоброжелатели, которые транслируют негатив. Много ли у вас таких и мешает ли это вам?

– Да, такие есть, куда без них... Но мне это не мешает. Я провёл границу: реагировать на конструктивную критику, из которой можно что-то взять на вооружение, и не тратить энергию на тех, кто просто транслирует негатив ради негатива. Вторые обычно даже не знакомы с реальной ситуацией, они реагируют на образ, а не на факты.

Если человек столько лет на виду и активно высказывает свою позицию, а я делаю это открыто, какое-то количество недовольных неизбежно. Это скорее побочный эффект известности, чем проблема, которая требует решения.

– У вас уже был успешный бизнес на рынке барберинга. Почему вы не остано-

вились на этом, а появились Colizeum и TOPRACING?

– Хейтеры любили говорить, что успех ТОПГАНа – случайность: повезло с моментом, с рынком, с чем угодно. Это меня подстегнуло. Я захотел доказать, что дело не в удаче, а в модели, которую я умею строить и повторять. Так родился Colizeum – сеть киберспортивных клубов.

И сегодня это лучший ответ всем сомневающимся: Colizeum – франшиза номер один в своей нише, огромный масштабный проект с сотнями точек в разных странах. Когда ты смог повторить успех дважды, причём в совершенно другой индустрии, разговоры про случайность заканчиваются сами собой.

С TOPRACING история совсем другая – идея сети арен киберспортивных гонок на профессиональных симуляторах родилась из личного интереса. Иногда бизнес начинается не с расчёта, а с того, что тебе самому близко и хочется в этом жить. А когда увлечение накладывается на понимание, как строить систему и масштабировать её, получается новый проект.

– В чём принципиальное отличие ваших франшиз друг от друга и что между ними общего? Схожи ли пути их развития и масштабирования на сегодня.

– Принципиально они разные и по аудитории, и по продукту. ТОПГАН – это про мужской уход, стрижку, эстетику и уверенность в себе, аудитория максимально широкая – от подростков до взрослых мужчин.

Colizeum – это киберспорт и гейминг, совсем другая механика бизнеса: клиент

платит не за услугу мастера, а за время и опыт в определённой среде плюс турниры, лига, комьюнити вокруг бренда.

TOPRACING – это уже про скорость и драйв, продукт который позволяет всем почувствовать себя на трассе с суперскоростью.

При этом у всех трёх общая ДНК – это франчайзинговая модель, чёткие стандарты и подход.

Развиваются они сейчас по-разному, в зависимости от зрелости рынка. ТОПГАН – это уже устоявшаяся международная сеть, где мы больше не гонимся за количеством точек, а работаем над глубиной: чек, качество, аудитория. Colizeum – сегодня лидер своей ниши, с активным ростом и в России, и за рубежом, рынок киберспорта всё ещё растущий, поэтому там больше про экспансию. А TOPRACING – самый молодой из проектов, но я уже вижу в нём тот же потенциал, что был у Colizeum на старте, и намерен выстраивать его также системно и решительно.

– Вы как-то говорили, что хотите создать такую франшизу, которую передадите не детям, а внукам. На сегодня это уже такой бизнес?

– Конечно. И для меня это не просто красивые слова – это то, ради чего я вообще всё это строю. Любой может открыть успешную точку на пару лет, пока держится тренд или мода. Но настоящий бизнес – это то, что переживает своего создателя.

Я строю ТОПГАН не для того, чтобы гордиться им сегодня. Я строю его для того, чтобы через 30–40 лет мой внук мог сказать: это дело моего деда, и оно всё ещё живёт. И, честно говоря, именно эта мысль заставляет меня каждый день работать чуть больше, чем вчера.





ShaurMeals – франшиза культурной шаурмы по высочайшим стандартам

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 попадало 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.



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 при-

«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 отработывали свою модель до мельчайших деталей – от локаций до дизайна приглашений, учитывали все нюансы, чтобы гарантировать успех.

ходит 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, различные мерч для розгрышей – 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: закупает всё необходимое миллионными партиями и снабжает наших франчайзи по очень низким ценам, фактически по оптовым.

Если потребовалось сменить меню или сделать какую-то вывеску, табличку, поменять какой-то тейблент, 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 большая 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 точ-

ки, 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 раскочка, 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 гор-тензии, 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-летию 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 самими 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 приложение игры для ожидания. Эти игры реализованы на кон-

курсной 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 нервнирую 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, прочитают 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 возвращаться 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, нездоровые 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 обучении 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 движемся 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



Франчайзинговая программа ТМ

Choupette

ТМ Choupette уже 19 лет специализируется на разработке дизайнерской детской одежды, производстве и реализации коллекций через магазины фирменной торговой сети и оптовую дистрибуцию, обеспечивая высокое качество и гибкую ценовую политику.

РЕПУТАЦИЯ ПОДТВЕРЖДЕНА

Бренд Choupette вошёл в рейтинг PROfashion «50 самых влиятельных российских брендов одежды 2024» в категории «детская одежда». Компания также получила награду «Бренд года» на шестой юбилейной премии «Золотой медвежонок». Кроме того, Choupette вошёл в пятерку ведущих отечественных производителей по оценке консалтингового агентства Kids Fashion Retail и одержал победу в конкурсе кейсов New Retail 2026 в номинации «Создание и развитие брендов». Приобретение франшизы даёт вам доступ к готовой, проверенной бизнес-модели.

В 2026 ГОДУ МЫ

- Выполнили план выпуска сезонных коллекций и межсезонных капсул в полном объёме;
- Число фирменных магазинов достигло 70+;
- Расширили присутствие на международных рынках: ОАЭ, Саудовская Аравия, Индия, США, Армения, Казахстан;
- В рамках спецпроекта разработали и произвели модную fashion-коллекцию «Один стиль на двоих» для детей и их питомцев.

О ФРАНШИЗЕ

Открывая модный детский магазин под торговой маркой Choupette, вы предлагаете покупателям дизайнерскую детскую одежду премиального качества в бридж-сегменте.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ СТИЛЬ

Лимитированные коллекции одежды, а также узнаваемые по эстетике и качеству конверты и комплекты для новорожденных разрабатываются российскими дизайнерами в сотрудничестве с лондонскими фешн-экспертами.

СОБСТВЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Собственное конструкторское бюро разрабатывает уникальные лекала моделей одежды, обеспечивающие комфортную посадку и удобство. Для пошива используются натуральные ткани ведущих мировых текстильных фабрик. Команда технологов контролирует соблюдение стандартов качества на всех этапах производства.

РЕКЛАМА

Средний месячный охват упоминаний бренда свыше 10 000 000. Бренд активно поддерживает свой имидж через публикации в СМИ, интеграции в ТВ-проекты, а также активную работу с блогерами и новыми медиа.

УСЛОВИЯ ПОКУПКИ ФРАНШИЗЫ

- Паушальный взнос 250 000 рублей;
- Отсутствие роялти и других скрытых платежей;
- Статус представительства в регионе;
- Разработка индивидуальной финансовой модели.



Один стиль на двоих

В апреле 2026 года состоялся запуск фешн-коллекции «Один стиль на двоих» — соединение стилей детей и их питомцев для прогулок и торжеств.

ТРЕБОВАНИЕ К ФРАНЧАЙЗИ

- Желание развивать бизнес в сфере детских товаров в среднем ценовом сегменте;
- Наличие инвестиций для открытия магазина;
- Готовность соблюдать концепцию бренда в ценовой, маркетинговой и товарной политике;
- Активная жизненная позиция!

НАШИ НАГРАДЫ



Choupette

ООО «Фаравай», 121309 РФ г. Москва, улица Баркляя дом 14 кв.12, ОГРН 1117746789181, ИНН 7736635556

**19 ЛЕТ НА РЫНКЕ
70+ ФИРМЕННЫХ МАГАЗИНОВ
ВО ВСЕМ МИРЕ**

Инвестиции от 6 000 000 рублей
Окупаемость от 6 до 18 месяцев

- Модная одежда и обувь (0-14 лет)
- Школьная форма (1-11 класс)
- Наряды для праздников и церемоний
- Комплекты и конверты на выпуск
- Крестильные наборы
- Нижнее бельё, термобельё

*лучшие моменты
нашей жизни*

ПРИГЛАШАЕМ К СОТРУДНИЧЕСТВУ!

Директор по развитию ТМ Choupette: Анастасия Василькова
+7 (903) 766-45-44, corp@my-choupette.ru

CHOUPETTE.RU | MY-CHOUPETTE.RU



Анастасия Василькова, Choupette: «КАЧЕСТВО СЕТИ ВСЕГДА ВАЖНЕЕ МАСШТАБА»

Для Choupette история развития – это не столько процесс постоянного увеличения числа магазинов, сколько последовательная эволюция формирования бренда, его собственной философии и устойчивой бизнес-модели. Начавшись как семейный проект, компания выросла в международный бренд детской одежды с развитой франчайзинговой сетью и производством в России. Сегодня Choupette представлен более чем в 100 магазинах, а его продукцию выбирают семьи в России и за рубежом. Сооснователь и директор по развитию Choupette Анастасия Василькова убеждена: в долгосрочной перспективе выигрывает не тот, кто быстрее всех масштабируется, а тот, кто умеет сохранять качество продукта, партнёрских отношений и внутренней культуры компании. Поэтому сегодня в центре внимания бренда – не только развитие франчайзинговой сети, но и новые инструменты роста – цифровизация, автоматизация процессов и в то же время сохранение способности оставаться близким покупателю в условиях меняющегося рынка. О том, почему качество для Choupette важнее количества, как коллаборации помогают развивать франчайзинговый бизнес и почему эффективность становится новой точкой конкурентоспособности в fashion-индустрии – в интервью Анастасии Васильковой для нашего издания.

– Анастасия, сегодняшний покупатель всё чаще выбирает не бренд, а его ценности. Как Choupette удаётся оставаться близким своим клиентам, когда рынок и запросы родителей меняются буквально каждый год?

– Сегодня действительно выбирают не столько продукт, сколько ценности, которые за ним стоят. Именно они становятся фундаментом бренда и причиной долгосрочного доверия. В этом смысле Choupette практически не меняется. Трансформируются тренды, эстетика, потребительские привычки, но не то, во что мы верим. Для нас всегда были важны семья, отношения между родителями и детьми, уважение к своему покупателю и стремление стать частью самых счастливых моментов его жизни. Именно поэтому наши клиенты остаются с нами на протяжении многих лет.

– Говоря о развитии франшизы, что, на ваш взгляд, важнее для масштабирования сети: открыть больше магазинов или сделать успешнее уже действующих партнёров?

– Для Choupette качество сети всегда было важнее её масштаба. Каждый год меня спрашивают, сколько новых магазинов мы планируем открыть, и каждый раз мой ответ остаётся одинаковым: мы никогда не ставили количество самоцелью. Для нас гораздо важнее найти сильного партнёра, выбрать правильную локацию и построить успешный бизнес на годы вперёд. Такой подход требует больше времени, но именно он делает франчайзинговую модель устойчивой. Рынок регулярно проходит через периоды турбулентности, и переживают их не самые большие сети, а те, которые построены на качестве.

– Какие новые возможности Choupette сегодня предлагает своим франчайзи, которых ещё несколько лет назад не было? Есть ли у вас планы по развитию, которые могут стать следующей точкой роста компании?

– Мы постоянно развиваем франчайзинговую модель и предлагаем партнёрам новые инструменты для роста. Одним из самых эффективных решений стали коллаборации. Например, проект TODES × Choupette или коллекция парных образов для детей и их питомцев. Подобные инициативы позволяют бренду регулярно создавать новые инфоповоды, поддерживать интерес аудитории и привлекать покупателей в магазины. Для франчайзи это не просто новые коллекции, а дополнительные возможности для развития бизнеса.

– После участия в программе «Теперь я Босс!» многие увидели Choupette изнутри. Какой главный принцип управления компанией вы считаете своим конкурентным преимуществом и почему он работает уже много лет?

– Да, после выхода программы, когда многие впервые увидели Choupette изнутри, мне было особенно интересно узнать, как со стороны воспринимается наша культура управления.

Если говорить о конкурентных преимуществах, я бы выделила два принципа.

Первый – это вовлечённость основателей в жизнь компании. По мере роста бизнеса формат участия, безусловно, меняется, но мы по-прежнему сохраняем постоянный контакт с операционной деятельностью. Это позволяет чувствовать состояние бизнеса, быстро принимать решения и эффективно реагировать в периоды высокой неопределённости.

Второй принцип связан с командой. Choupette выросла из семейного бизнеса, и эта культура сохранилась. Мы строим отношения не только вокруг задач и показателей, но и вокруг общих ценностей. Именно поэтому многие сотрудники работают с нами годами, разделяя не только цели компании, но и её философию.

– Choupette давно вышел за рамки обычного fashion-бренда. Какое направление развития сегодня приоритетно для компании: расширение производства, развитие франчайзинговой сети, цифровые сервисы или международные проекты?

– Сегодня один из главных приоритетов для Choupette – автоматизация процессов и развитие цифровых сервисов. Мы убеждены, что именно эффективность становится главным конкурентным преимуществом современного fashion-бизнеса. Рынок меняется очень быстро, поэтому выигрывают компании, которые умеют принимать решения быстрее, точнее работать с данными и оптимизировать внутренние процессы. Именно в этом направлении сегодня сосредоточены наши основные усилия.

Беседовала Алина Волкова

в школу модно!



Choupette

Коллекция «Колледж»

Рост с 122 до 176

Присоединяйтесь к нам:

 mychoupette

 choupette

Интернет-магазин:

my-choupette.ru

8-800-333-37-28

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 ВСА 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: «VSA 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.

– VSA 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, обу-

чение 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 в долгую 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: количе-

ство 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 серьезных 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 эф-

фективное 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



«НАША
БИЗНЕС-
МОДЕЛЬ – НЕ
ИСТОРИЯ ПРО
ВДОХНОВЕНИЕ,
ЭТО ИСТОРИЯ
ПРО СИСТЕМУ»



В этом году проекту «Мир Бизнес Мам» исполнилось 10 лет. Его создательница и идеолог Любовь Хатамова создала сообщество, где женщины, мамы-предпринимательницы могут встречаться, делиться опытом, вдохновлять друг друга и расти вместе. Но это было лишь начало. Сообщество «Мир Бизнес Мам» выросло в крупную федеральную сеть, которая развивается по модели франчайзинга, тиражируя бизнес в сфере организации нетворкинг-встреч «Pro_ланч». На данный момент это единственное в стране бизнес-сообщество, которое масштабирует нетворкинг по франшизе по всей территории страны и делает это успешно. О новой для нашего рынка модели франчайзинга, о причинах его востребованности и о перспективах – в интервью с Любовью Хатамовой.

– Любовь, вы предложили рынку новую модель франшизы, которую до вас никто не предлагал, трансформировав бизнес в сфере организации нетворкинг-встреч в успешную франшизу. Так как же бизнес-сообщество становится масштабируемым бизнесом?

– Наша модель действительно уникальна. Создание бизнес-сообщества – это лишь отправная точка. Сообщество, даже самое лояльное и преданное – это не готовая бизнес-модель для франчайзинга.

Сильное комьюнити, созданное внутри любого бизнеса, – это живая аудитория, регулярные встречи, энергия, доверие, сильный лидер. Оно повышает, например, узнаваемость брендов, формирует пул лояльных клиентов или работников компании, которые не отсиживают в офисе от звонка до звонка, а представляют сильную инициативную общность. Такое объединение само по себе мощный актив.

Но преобразовать его из локальной истории в масштабируемый бизнес – крайне сложная задача. Необходимо создать систему, без неё невозможны ни тиражирование, ни франшиза.

Когда в 2016 году я провела свою первую встречу «Pro_ланч» – это был формат встречи, где женщины, которые вели бизнес в своём городе, могли познакомиться, обменяться контактами, рассказать о себе. Эффект был мощным: женщины будто давно ждали такой возможности, такого формата общения. Сначала наши участницы просто находили друг друга и друг у друга клиентов, заключали первые сделки. Затем мы пошли глубже – стали возникать партнёрства, коллаборации, рождались новые совместные проекты. Женщины стали раскрываться в безопасном общении, приходило к мысли: «Я не одна. Оказывается, есть такие же: те, кто

боится, сомневается, но действует, – и это здорово!».

Это было очень живое и активное сообщество, которое меня как организатора вдохновляло, но первые 5 лет проект «Мир Бизнес Мам» существовал на моём чистом энтузиазме. Постепенно он развивался, формат становился системным: появились стандарты мероприятия, сценарии встреч, регламенты коммуникаций. Я увидела закономерности в функционировании сообщества. На собственном опыте была выработана модель, которую можно успешно воспроизводить в других локациях, без моего непосредственного участия, но по созданным мной алгоритмам. Повторяемый формат – отправная точка для тиражирования бизнес-модели.

До тех пор, пока всё держится на личности основателя и его личном участии, сообщество может быть сильным, но не масштабируемым. Франшиза требует другого подхода – я даю стройную систему, партнёры могут её воспроизвести и повторить без моего участия.

Я попробовала и увидела, что встречи, организованные по моделям тех мероприятий, которые я проводила лично в Балашихе и Железнодорожном, успешно идут в других городах: в Дмитрове, Щёлково, Лобне, Красногорске, в Одинцово и т.п. Они успешно организуются другими без моего личного участия: на встречи приходят такое же число женщин, мероприятия приносят ту же ценность, генерируют тот же доход организатору, и это происходит не потому, что я кого-то вдохновила, а потому, что я закрепила чёткие воспроизводимые правила: структура встречи, критерии отбора спикеров, формат обмена, механизм монетизации. Так я поняла, что модель работы – она эффективна без постоянного ручного управления основателем.

Этот бизнес – не история вдохновения, это история построения системы.

Надёжной, масштабируемой и устойчивой. Именно в этом сила франшизы. Первую франшизу в 2021 году я продала в Иркутск, за много тысяч километров от локации управляющей компании, и она успешно заработала. Сегодня франшиза «Pro_ланч» – это 98 активных локаций по всей стране. Ежемесячно через наши живые встречи проходит более 1500 женщин-предпринимателей.

– Кто сегодня является целевой аудиторией для покупки вашей франшизы?

– Это мамы, которые находятся в декрете, хотя вести своё дело, не выходя на основную работу, и при этом стабильно зарабатывать. Это женщины, которые являются экспертами в каком-то бизнесе или работают на дому и имеют амбиции стать популярными в своём городе, продвигая свои услуги в разных сферах: как психолог, нутрициолог, фитнес-тренер и т.п. Главное – это женщины, которые хотят объединять других женщин. В нашей практике немало случаев, когда после покупки франшизы женщины оставляли свой основной бизнес и становились исключительно амбассадорами сети.

Например, одна из наших франчайзи занималась изготовлением тортов и купила нашу франшизу, для того чтобы продажи шли успешнее. На самом деле она уже выгорела в своей нише и искала новую точку опоры. Уже через полгода она поняла, что устала быть кондитером, отказалась от выпечки тортов и стала успешно заниматься только организацией встреч. Она говорит, что счастлива от того, что полностью поменяла свою жизнь.

– Если разложить на составляющие, из чего складывается прибыль франчайзи?

– Она состоит из оргвзноса с участниц нетворкинга, оплаты партнёров и

спикеров, а также из дополнительных вариантов монетизации на продуктах сообщества. Проиллюстрирую примером небольшого мероприятия на 15 человек. Чек – 1,5–2,5 тысячи рублей (в зависимости от города). Оплата от спикера – 10 тыс. рублей. От партнёра мероприятия – 7 тыс. рублей. Итого минимально – 39 500 рублей. Вычитаем расходы: налог – 4% при самозанятости или 6% при ИП. $39\,500 - 4\% = 37\,920$ рублей – чистая прибыль с одного небольшого мероприятия. Фактически это минимальная сумма, которую можно заработать с организации одной встречи, на практике прибыль с одного нетворкинга начинается от 50 тысяч рублей и достигает 100 и даже 150 тысяч. Для женщины, которая находится в декрете, и может позволить себе зарабатывать деньги, находясь в семье, занимаясь домом, только за счёт коммуникации и проведения мероприятий – это крайне привлекательная история.

Стартовые вложения, от 350 тысяч рублей, включая паушальный взнос, окупаются за 6–8 месяцев.

– Каков сегодня спрос на франшизу от «Мира Бизнес Мам»?

– Сейчас мы уверенно продаём 3–5 франшиз в месяц, даже при том что срок обдумывания покупки франшизы в нестабильных экономических условиях вырос. Если раньше для принятия решения требовалось 2–3 месяца, сейчас на взвешивание всех «за» и «против» порой уходит от полугода. Тем не менее в 2024 году сеть выросла в 2,5 раза – до 74 франшиз – с 35 сделок в 2023 году. В 2025 году проект был признан победителем конкурса франшиз от French Camp в номинации «Быстрый старт» – признание, подтверждающее эффективность модели запуска, поддержки и масштабируемости бизнес-системы.

Наш рост не обусловлен агрессивной рекламой, он базируется на доверии, репутации и реальных результатах франчайзи, что делает спрос устойчивым даже в условиях экономической неопределённости.

– Почему эти женщины предпочитают купить франшизу «Мир Бизнес Мам», а не действовать самостоятельно.

– Я могу честно сказать: к нам приходят многие и рассказывают, что они пробовали, но не получается. Они говорят: «Мы думали, что нетворкинг – это же так просто, но на наши встречи приходят по пять человек. А мы хотим как у вас, по 20–30 и больше». И мы готовы их этому научить. Мы не даём волшебную палочку, а передаём систему: от формата встречи

до монетизации, от подбора спикеров до построения доверия. 10 лет опыта – не на энтузиазме, а в алгоритмах. Это системные действия, за которыми стоит колоссальная работа.

Я против того, когда, едва создав бизнес, его начинают продвигать по франшизе. Ты должен показать своим партнёрам, как это работает, предоставить кейсы, доказывающие эффективность бизнес-модели. Только тогда продукт можно продавать.

Как сказала одна из наших франчайзи: «Я взяла в партнёры сообщество с десятилетним опытом, командой, репутацией и брендом».

Поэтому франшиза нетворкинг встреч «Pro_ланч» от «Мира Бизнес Мам» в первую очередь для тех, кто нацелен не просто попробовать, а построить устойчивую платформу, куда люди приходят и возвращаются не из праздного любопытства, а потому что доверяют, где вы становитесь признанным лидером, а организация нетворкинга превращается в ваш бизнес-актив.

Кроме того, отмечу очень важный момент: у нас выстроена потрясающе сильная поддержка внутри сообщества. Наши франчайзи не чувствуют себя конкурентами, скорее коллегами, даже клиентов друг другу передают. Многим это непонятно, модель новая – заинтересованность в ней большая, но и вопросов масса.

Важно понимать, что франшиза на базе комьюнити отличается, например, от классической торговой франшизы. Здесь важны ценности, стиль общения, принципы взаимодействия, атмосфера безопасности и поддержки. Это даётся через методические материалы, обучение лидеров, примеры кейсов, менторство. Культура сообщества – важнейшая часть всей экосистемы. Наши франчайзи покупают систему и поддержку.

– Вы упомянули о том, что учите своих франчайзи, как сделать нетворкинг-встречи эффективными. Чему именно вы их учите?

– Модель подразумевает всестороннее обучение всем аспектам ведения бизнеса для франчайзи. От выбора места проведения встреч, от того, каким стандартам должна соответствовать локация, до построения рабочих механизмов для привлечения клиентов без зависимости от рекламного бюджета. Мы выстраиваем коммуникационные каналы благодаря целевым рассылкам, проверенным на практике скриптам, грамотной мотивации участников. В предлагаемой модели сарафанное радио становится не только эффективным, но и системным инструментом.

Лидер города, купивший франшизу, получает ответы не только на все основные вопросы, но и массу ответов на нюансы, на которых прогорают 95% тех, кто самостоятельно развивает бизнес в формате объединения людей.

Партнёры, купившие франшизу от «Мира Бизнес Мам», уже через месяц готовы к проведению своей первой встречи. Нет months-long подготовки, долгого ожидания старта. Бизнес начинается не после курса обучения, а с его первого дня.

Во-вторых, мы постоянно разрабатываем и дополняем наши обучающие программы. В ответ на быстро меняющееся информационное поле, законодательную базу, условия модули дополняются актуальными темами, регулярно проводятся эфиры с юристами, экспертами в бизнесе.

Материалы для франчайзи не статичны, они эволюционируют вместе с рынком.

Цель – не только усилить эффективность партнёров, но и минимизировать их риски. Не секрет, что микропредприниматели часто фокусируются только на своей локальной точке – они не анализируют рынок и не думают о масштабе. Наша задача как управляющей компании – расширить их горизонты. Мы выводим франчайзи за рамки сегодняшней встречи через систему обучения: онлайн-курсы, регулярные онлайн- и офлайн-сессии, объединяющие съезды. Это вовлечение партнёров в экосистему роста. Цель – не продать точку и забыть, а обеспечить устойчивый рост каждого франчайзи.

В такой модели заключен не альтруизм, а прозрачная бизнес-логика – мы вкладываем ресурсы в развитие партнёров: обучение, поддержку, инструменты, поскольку успех франчайзи напрямую определяет и прибыль владельца франшизы – через уплату роялти. Поэтому моя цель состоит в том, чтобы создать условия для роста, задача партнёров – работать по стандартам и получать прибыль. Это симбиоз, без которого франчайзинг теряет смысл.

– Вы масштабируете по франшизе формат живых бизнес-встреч, в то время как весь мир, кажется, максимально уходит в онлайн. И при этом франшиза востребована. В чём здесь парадокс?

– Полагаю, здесь нет парадокса. Технологическое развитие только усилило тягу к офлайн-коммуникациям, обострило потребность в живом общении. Да, мир «упакован» в гаджеты, но я люблю ссылаться на презентацию Сбера «5 мегатрендов – облик мира 2035 года». По прогнозам, к тому времени офлайн-общение станет настоящей рос-

кошью, доступной избранным. Новым люксом. И это коснётся всего: учёбы, покупок, лечения, встреч. Менее обеспеченным слоям населения останется цифровая зависимость. Хорошо ли это, плохо ли, но если существует такая тенденция, почему уже сейчас не идти от обратного?

Другой вопрос в том, почему именно наши нетворкинг-встречи хорошо продаются и на них охотно приходят женщины? Потому что мы не пытаемся ничего продать тем, кто на них приходит, не пытаемся ничего «впарить». Мы не продаём услуги, не навязываем продукты – ни духи, ни торты, ни курсы. Мы создаём пространство, где можно просто рассказать: «Вот я такая, вот что люблю и что у меня получается, вот в чём я сильна и чем горжусь». Увидеть, что и у других есть страхи: не хватает времени и опыта, но что, невзирая на них, кто-то делает своё дело. И возникает вопрос: «А почему я не могу?» – начинается рост, а страхи оказываются иллюзией.

Кроме того, я вижу феномен нашей франшизы в том, что происходит трансформация личности лидеров. Из тех, кто обращается к нам за покупкой франшизы, около 90% не просто мамы в декрете, а эксперты в своём деле. Тем не менее через управление, через лидерство происходит переход на новый уровень. Женщина не просто организует встречи, она прокачивает в себе те навыки, которые сегодня ценнее всего: эмпатию, коммуникацию, умение договариваться, слышать без осуждения, вести за собой – не через власть, а через доверие. Она понимает, что не просто эксперт в своей нише, а создатель системы, где другие тоже могут стать собой.

В отличие от многих бизнес-встреч, где цель состоит в том, чтобы что-то продать, наша цель – увидеть. Увидеть другую женщину, дать ей раскрыться. Те, кто впервые приходят на нетворкинги «Pro_ланч», удивляются тому, что им ничего не пытаются навязать, не убеждают ничего покупать, напротив, предоставляют шанс рассказать о себе. Так формируется пул постоянных клиентов, которые не только сами приходят на следующие мероприятия, но и приводят подруг и знакомых. Модель работает. Её феномен в подлинности, из которой рождается доверие. Из доверия – лояльность. Это бизнес, который имеет чёткую структуру, но системность которого не убивает душу, живость проекта, а это создаёт каркас, на котором для устойчивого бизнеса, позволяющего живой среде расти в разных городах, с разными лидерами, сохраняется главное – доверие, ценности и сила человеческих связей.





**«ЗОЛОТАЯ ЖИЛА»
ФАРМРИТЕЙЛА:
ПОЧЕМУ ОБРАТНЫЙ
ФРАНЧАЙЗИНГ
СТАНОВИТСЯ
САМЫМ ВЫГОДНЫМ
ФОРМАТОМ ДЛЯ
АПТЕК. РАССКАЗЫВАЕТ
ВЛАДЕЛЕЦ И
ОСНОВАТЕЛЬ СЕТИ
«СОВЕТСКАЯ АПТЕКА»
АЛЕКСЕЙ ЧЕЧЕНКОВ.**

«СОВЕТСКАЯ АПТЕКА» – БИЗНЕС НА ДОЛГИЕ ГОДЫ

– Алексей, если говорить честно и без «упаковки»: с чего на самом деле начинается успешная аптека по франшизе – с денег, с локации или с правильной бизнес-модели? Что сегодня может сделать предприниматель, у которого есть желание, но нет десятков миллионов на запуск «с нуля»?

– В этой триаде нет лишнего звена. Конечно, мы рекомендуем открывать точки в местах с высокой проходимостью, предпочтительно в жилых районах, что обеспечивает удобство для покупателей и способствует стабильному потоку клиентов.

Что касается инвестиций – есть варианты. Для открытия аптеки под брендом «Советская аптека» по классической модели франчайзинга нашему потенциальному партнёру необходимы инвестиции от 2,7–3,5 млн рублей, включая паушальный взнос в размере 249 тыс. рублей.

Порог входа в аптечный бизнес по нашей модели обратного франчайзин-

га для партнёра составит всего лишь от 1,8 млн руб. При этом товарное наполнение в аптеке партнёра будет полностью за наш счёт. Не нужно тратить свой оборотный капитал на закупку лекарств.

Франшиза «Советская аптека» предлагает франчайзи две готовые бизнес-модели с всесторонней поддержкой:

Классическая франшиза – где всё «на плечах» франчайзи: закуп товаров, персонал, поставщики, возвраты, вся операционка, отчётность и налоги.

Обратная франшиза – где наш партнёр выступает как инвестор, а мы берём на себя всю операционку, аналитику, работу с поставщиками, ценами, ассортиментом. На партнёре остаётся лишь контроль оплат, аренда, зарплаты, налоги.

Обе модели включают в себя помощь в получении фармацевтической лицензии, поставку оборудования, автоматизацию процессов, маркетинговую поддержку и обучение персонала. Срок окупаемости

инвестиций составляет от 8 месяцев, что делает франшизу привлекательной для инвесторов.

– Вы запустили модель обратного франчайзинга, которую многие на рынке уже называют «аптечной золотой жилой». Что стало реальной причиной этого решения? В чём конкретное преимущество обратного франчайзинга для предпринимателя, который хочет открыть или реформировать аптеку под брендом «Советская аптека»?

– Решение о внедрении модели обратного франчайзинга в сети «Советская аптека» было обусловлено несколькими ключевыми факторами, включая анализ текущих рыночных тенденций, запросы наших партнёров и стремление к оптимизации бизнес-процессов.

Во-первых, традиционная модель франчайзинга, при которой франчайзи самостоятельно инвестируют в открытие

и развитие аптек, показала определённые ограничения в условиях быстро меняющегося рынка. Многие предприниматели на начальных этапах сталкиваются с трудностями, связанными с высокими инвестиционными рисками и необходимостью глубокого погружения в фармацевтический бизнес.

Во-вторых, наши франчайзи выразили потребность в более гибких и менее капиталоемких формах сотрудничества. Обратный франчайзинг позволяет им сосредоточиться на операционной деятельности, минимизируя начальные инвестиции и риски, связанные с открытием новых точек.

В-третьих, внедрение обратного франчайзинга позволяет нам более эффективно управлять сетью, централизованно контролировать стандарты качества и обеспечивать единый подход к маркетингу и закупкам, что в свою очередь повышает общую прибыльность и конкурентоспособность сети.

Есть весомые преимущества обратного франчайзинга для наших франчайзи:

1. *Снижение начальных инвестиций.* Предприниматели могут открыть аптеку под брендом «Советская аптека» с меньшими финансовыми вложениями, так как значительная часть капитала направляется на развитие и операционные расходы, а не на приобретение франшизы и оборудования.

2. *Снижение рисков.* Обратный франчайзинг позволяет предпринимателям работать под известным брендом с устоявшейся репутацией, что снижает риски, связанные с неопределённостью рынка и потребительскими предпочтениями.

3. *Централизованная поддержка.* Предприниматели получают всестороннюю поддержку от управляющей компании, включая помощь в подборе локации, оформлении лицензий, поставке оборудования, автоматизации процессов, маркетинговой поддержке и обучении персонала.

4. *Единые стандарты и процессы.* Работа под едиными стандартами и процессами сети «Советская аптека» обеспечивает высокое качество обслуживания, узнаваемость бренда и лояльность клиентов, что способствует увеличению оборота и прибыли.

Мы уверены, что внедрение модели обратного франчайзинга в «Советской аптеке» является стратегическим шагом, направленным на оптимизацию бизнес-процессов, снижение рисков для предпринимателей и повышение общей эффективности сети.

– На вашем пути масштабирования наверняка были аптеки, которые выстрелили сильнее прогнозов, и точки, где вы

допускали ошибки. Можете разобрать один-два показательных кейса: что именно сделали правильно или неправильно и какие выводы должен сделать будущий франчайзи, чтобы не заплатить «налог на опыт»?

– Главный вывод за годы развития «Советской аптеки» простой: аптека зарабатывает не за счёт удачи, а за счёт системы. Там, где мы опирались на систему, точки выстреливали. Там, где верили в интуицию и компромиссы, платили «налог на опыт».

Ключевые тезисы:

- локация без трафика не спасается даже сильным брендом;
- команда и стандарты важнее «дешёвой аренды»;
- экономика аптеки – это матрица + закупки + сервис, а не только «низкая цена»;
- обратный франчайзинг родился именно из ошибок классической модели.

Кейс 1. УСПЕШНАЯ ТОЧКА

Мы открывали аптеку не по принципу свободного помещения, а по аналитике: плотность населения, трафик, конкурентное окружение, средний чек района. Заложили правильную товарную матрицу: высокая доля социально значимых препаратов, понятная ценовая линейка, плюс сопутствующие товары с хорошей маржой.

Результат: точка вышла на плановые показатели быстрее прогноза за счёт трёх факторов:

- верная локация (реальный, а не воображаемый трафик);
- обученный персонал, умеющий не просто отпускать, а консультировать;
- централизованные закупки и управление ценой, что дало конкурентный уровень цен при сохранении маржи.

Кейс 2. ОШИБОЧНАЯ СТАВКА

Был пример, когда мы пошли на компромисс: дешёвая аренда, но слабый трафик и тяжёлый вход. Формально цифры смотрелись красиво, по факту – низкий оборот, постоянная борьба за выживание. Ошибкой был не только выбор локации, но и попытка дотянуть ситуацию локальным маркетингом, вместо того чтобы честно признать: объект не соответствует модели.

Вывод для будущего франчайзи:

- не экономить на локации и трафике;
- не верить в чудеса «дешёвой аренды»;
- не открывать аптеку там, куда вы сами как клиент ходить не стали бы.

Классический формат франшизы показал, что часть партнёров переоценивают свои компетенции в выборе локаций, управлении матрицей и персоналом. Мы видели, где система сильнее цело-

веческого фактора, поэтому и запустили обратный франчайзинг.

По сути, обратный франчайзинг – это результат наших ошибок и донастроек. Мы превратили их в продукт, чтобы будущий партнёр «Советской аптеки» зарабатывал на наших выводах, а не на своих промахах.

– Многие предприниматели боятся заходить в фарму: регуляторика, лицензия, персонал, контроль. Как устроена поддержка франчайзи внутри вашей сети: на каком этапе вы ведёте за руку, а где ожидаете самостоятельных решений партнёра?

– Фармацевтический бизнес – это не та отрасль, где можно учиться на своих ошибках. Каждая ошибка здесь стоит денег и репутации. Наша франшиза построена на принципе «сделано за вас» в сложных вопросах, но с оставлением партнёру свободы в операционном управлении.

Структура поддержки франчайзи:

1. Этап «ведения за руку» (100% наша ответственность):

Лицензирование. Подготовка полного пакета документов для получения фармацевтической лицензии. Мы предоставляем готовые шаблоны, инструкции и сопровождение до получения разрешения.

Подбор локации. Алгоритмическая оценка места по 15+ параметрам (трафик, конкуренция, покупательская способность). Не просто «подходит/не подходит», а точный прогноз по окупаемости.

Поставка и логистика. Централизованная закупка у проверенных поставщиков с маржинальностью на 10–15% выше рыночной благодаря объёмам сети.

Автоматизация. Установка готовой IT-системы с интеграцией ЕГАИС, электронной отчётностью и аналитикой.

Первичное обучение. Обязательный курс для управляющего и провизора по стандартам сети.

2. Этап самостоятельных решений партнёра (70/30 нашей поддержки):

Управление персоналом. Мы даём стандарты подбора и KPI, но наём и мотивация – зона ответственности партнёра.

Локальный маркетинг. Предоставляем гайдлайн и готовые промоматериалы, но инициатива по акциям на месте остаётся за франчайзи.

Обслуживание клиентов. Мы устанавливаем стандарты сервиса, но оперативное управление в течение дня – задача партнёра.

Обратный франчайзинг родился из запроса предпринимателей, которые хотели войти в фарму, но боялись именно регуляторной и операционной сложности. В

обратном франчайзинге мы берём на себя ещё больше: управленческие решения, подбор ключевого персонала, контроль качества. Партнёр становится инвестором под готовую систему, где 95% рисков уже устранены нашими стандартами.

Франшиза аптеки – это не только успешный «бизнес под ключ», а «бизнес с ручным управлением на старте». Вы получаете систему, которая уже содержит наши ошибки и решения. Ваша задача – не изобретать фармацевтику, а эффективно применять готовые инструменты.

– Если разложить путь франчайзи на этапы: поиск помещения, запуск, выход в точку безубыточности, масштабирование до 2–3 аптек, – где партнёры чаще всего спотыкаются? и какие инструменты вы им даёте?

– Путь франчайзи в аптечном бизнесе – это не спринт, а марафон с конкретными контрольными точками. Наши успешные партнёры проходят его благодаря системе, а не вопреки ей. Те, кто спотыкаются, обычно делают это на одних и тех же этапах, игнорируя предоставленные инструменты.

Этап 1. Поиск помещения (40% будущего успеха)

Где спотыкаются. Экономия на аренде в ущерб трафику. Выбор дешёвого помещения на второстепенных улицах или в слабопроходимых дворах.

Наши инструменты. Подробная аналитика по локациям с прогнозом выручки на основе данных по 960+ точкам сети. Алгоритм анализирует пешеходный и автомобильный трафик, плотность населе-

ния, конкуренцию в радиусе 500 метров, средний чек района.

Ключевой показатель. Если прогнозная выручка ниже 1,8 млн рублей в месяц для города-миллионника, локация бракуется.

Этап 2. Запуск (первые 90 дней)

Где спотыкаются. Попытка сэкономить на персонале. Наём несертифицированных сотрудников или провизоров без опыта работы в рознице.

Наши инструменты. Централизованное обучение заведующих (5-дневный курс по стандартам сети, мерчендайзингу, управлению ассортиментом). Готовые схемы мотивации персонала (оклад + процент от продаж определённых категорий).

Важный момент. Мы предоставляем стартовую товарную матрицу на 2500–3000 SKU, оптимизированную под конкретную локацию.

Этап 3. Выход в точку безубыточности (месяцы 4–8)

Где спотыкаются. Отсутствие ежедневного контроля ключевых показателей. Работа по ощущениям, а не по цифрам.

Наши инструменты. Ежедневный дашборд в личном кабинете с метриками: средний чек, конверсия, топ-100 товаров по выручке и марже, динамика остатков. Автоматические алерты при падении ключевых показателей на 15%+.

Финансовая модель. При правильной локации и выполнении стандартов точка выходит на безубыточность при обороте 1,2–1,5 млн рублей в месяц.

Этап 4. Масштабирование до 2–3 аптек

Где спотыкаются. Попытка управлять второй точкой так же, как первой – личным контролем. Отсутствие системы делегирования.

Наши инструменты. Готовая система отчётности для мультиформатных владельцев. Консультации по построению управляющей компании. Возможность объединения закупок для нескольких точек (дополнительная скидка).

Критическое отличие успешных мультиформатников. Они строят не «вторую аптеку», а систему управления аптеками. Нанимают управляющего (часто из числа лучших заведующих), внедряют регулярный менеджмент.

– Что отличает тех, кто остаётся с одной аптекой, от тех, кто превращает франшизу в полноценную аптечную мини-сеть?

Главные отличия владельца одной аптеки от создателя мини-сети:

- **Мышление.** Первый думает как руководитель точки, второй – как владелец бизнес-системы.

- **Работа с персоналом.** Владелец одной аптеки часто завязан на конкретных сотрудниках. Создатель сети выстраивает систему найма, обучения и мотивации, которая работает без его постоянного участия.

- **Использование аналитики.** Успешные мультиформатники принимают решения на основе данных из нашей CRM-системы, а не интуиции.

- **Финансовое планирование.** Они закладывают на масштабирование не оставшуюся прибыль, а отдельный инвестиционный бюджет.

Партнёр, который прошёл путь от од-



ной точки к нескольким в классической франшизе, в обратном франчайзинге может масштабироваться быстрее: мы предоставляем готовые управленческие решения, стандартизированные процессы и централизованную поддержку для каждой новой точки.

Секрет успеха в аптечном франчайзинге – не в том, чтобы избежать ошибок (это невозможно), а в том, чтобы совершать их на этапе планирования с нашей помощью, а не на этапе работы с реальными клиентами. Те, кто превращает одну аптеку в сеть, делают это не потому, что у них больше денег, а потому, что они научились использовать наши инструменты как основу для собственной системы управления.

– Представим читателя, который дочитает это интервью и всерьёз подумает: «Пора открывать свою аптеку». На горизонте 3–5 лет как изменится рынок: кому станет тяжелее, а у кого появится окно возможностей? Какую честную установку вы бы дали будущему партнёру «Советской аптеки», чтобы это был не разовый эксперимент, а устойчивый бизнес?

– В ближайшие 3–5 лет рынок фармритейла России будет проходить через фильтрацию и переформатирование. Это не кризис, а естественный отбор – выживут те, кто понимает, что аптека сегодня – это не просто точка продаж лекарств, а медицинский сервисный центр с управляемой экономикой.

Тренды рынка 2026–2030 гг.:

1. Концентрация и консолидация. Крупные федеральные сети будут расширяться, преимущественно через модели франчайзинга и поглощения мелких региональных сетей. Небольшие одиночные аптеки без чёткой специализации и системы управления станут убыточными или будут проданы.

2. Цифровизация и автоматизация. Доля онлайн-продаж аптечных товаров продолжит расти. Ключевое преимущество получают сети, которые органично интегрируют онлайн и офлайн (click & collect, консультации провизоров по видеосвязи, подписка на хронические препараты).

3. Сервис. Успешная аптека будущего – это медицинский хаб: не только продажа, но и измерение давления/сахара, экспресс-тесты, пункты вакцинации, аренда медтехники. Это увеличивает частоту визитов и средний чек.

4. Изменение регуляторного ландшафта. Ожидается дальнейшее ужесточение требований к хранению лекарств, отчёт-



УСЛОВИЯ ФРАНШИЗЫ

ИНВЕСТИЦИИ ПАРТНЁРА:
от 1 800 000 р (на старт)

ИНВЕСТИЦИИ ОФИСА:
от 2 500 000 р (в товар)

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПАРТНЁРА:
22% от продаж

СРОК ОКУПАЕМОСТИ:
до 14 месяцев

ОТЧИСЛЕНИЯ:
роялти 2%

ности и квалификации персонала. Для небольших игроков это станет дополнительной финансовой и административной нагрузкой.

Кому будет тяжело:

- одиночным аптекам без цифровых инструментов и автоматизации;
- сетям с устаревшей системой закупок и логистики;
- точкам в локациях с падающим трафиком (старые микрорайоны без реновации).

Окно возможностей:

- модели партнёрства и обратного франчайзинга, которые снижают порог входа и операционные риски.

Готов дать честную установку будущему партнёру «Советской аптеки»:

1. Необходимый капитал. Для открытия аптеки по нашей классической модели франчайзинга необходимы инвестиции от 2,5 млн рублей. Критически важно иметь финансовую подушку ещё на 500–700 тыс. рублей сверху – на случай непредвиденных ситуаций или более длительного выхода на окупаемость.

В модели обратного франчайзинга инвестиции партнёра составят всего 1,8 млн рублей. При этом товар в аптеку на сумму 2,5 млн рублей мы поставляем за свой счёт. Ассортимент выверен и рассчитан на высокую маржинальность уже на старте.

2. Горизонт ожиданий прибыли:

- первые 3 месяца – выход на плановые показатели по обороту;
- 6–8 месяцев – достижение операционной безубыточности;
- 12–18 месяцев – возврат первоначальных инвестиций и выход на чистую прибыль около 250–320 тыс. рублей в месяц при обороте 2,5–3,3 млн рублей.

Надо понимать: аптека – не стартап с взрывным ростом, а инфраструктурный бизнес со стабильной, но предсказуемой доходностью.

3. Личное участие. В первые 2–3 месяца потребуются ежедневное вовлечение на 3–5 часов: контроль персонала, работа с поставщиками, анализ показателей. После выхода на устойчивые обороты можно переходить к роли стратегического управляющего (1–2 часа в день). Без личного вовлечения на старте не будет системного бизнеса.

Обратный франчайзинг стал нашим ответом на эти тренды.

Когда мы анализировали будущее рынка, стало очевидно: стандартная франшиза требует от предпринимателя слишком много компетенций сразу – от фармацевтики до digital-маркетинга. В условиях растущей конкуренции и регуляторного давления это неоправданный риск.

Обратный франчайзинг в аптеке снимает с партнёра 70% операционных рисков. Партнёр сосредотачивается на двух вещах: на контроле качества обслуживания и на стратегическом развитии точки. Это повышает шансы на успех в условиях меняющегося рынка с 40–50% до 85–90%.

Аптечный бизнес через 5 лет будет принадлежать не тем, кто просто продаёт лекарства, а тем, кто создаёт экосистему медицинских сервисов вокруг пациента. Входить в этот рынок сегодня стоит только с партнёром, который уже прошёл путь цифровизации и систематизации. «Советская аптека» в модели обратного франчайзинга даёт именно это: не просто бренд и поставки, а готовую технологию работы на рынке будущего. Ваша задача – не изобретать аптеку, а эффективно имплементировать уже работающую систему в своей локации.

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 определяют рынок в ближайшие 3–5 лет, беседуем с управляющим партнёром Secret Kitchen Романом Орешкиным.

РОМАН ОРЕШКИН:

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



– 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-кitchenом. 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 ку-



рьеру, 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 разбираться в этих процессах?

– Это действительно типичная ситуация. Предприниматели хорошо понимают ресторанный 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.





**KAZAN
DIGITAL
WEEK**

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ

«KAZAN DIGITAL WEEK 2026»



29-31 ОКТЯБРЯ



Реклама

Реклама. Рекламодатель АССОЦИАЦИЯ СПР ИНН 1653420431. Erid: 2VSh5xuF7ZU

kostër

Зажги свой **Kostër!** **Франшиза** ресторана авторской кухни.

Открой собственный ресторан с актуальными блюдами на углях и зарабатывай **от 800 000 рублей в месяц.**

Паушальный
взнос:
1 000 000 ₽

Роялти:
3%

Срок
окупаемости:
от 24 мес

Срок
реализации:
3 месяца

Средний чек
(Москва)
2400 ₽

Средний чек
(Регионы)
1800 ₽



▶ **УЗНАЙ
БОЛЬШЕ!**



franchise@bcaholding.ru

+7(901) 400-00-70

interCHARM

БЬЮТИ-ВЫСТАВКА № 1 В РОССИИ*

ФОРМИРУЕМ БУДУЩЕЕ
РОССИЙСКОЙ
БЬЮТИ-ИНДУСТРИИ

14-17 ОКТЯБРЯ 2026
МОСКВА, КРОКУС ЭКСПО



ПОДРОБНЕЕ
О ВЫСТАВКЕ

WWW.INTERCHARM.RU

РЕКЛАМА, ООО ЭВР
*ПО КОЛИЧЕСТВУ УЧАСТНИКОВ
*ОБРАЗ СОЗДАН С ПОМОЩЬЮ AI

Реклама. Рекламодатель ООО «ЭВР» ИНН 9723147114. Erid: 2VSbsyZnTQW

Реклама