

12+

КУХНЯ БЕЗ ГРАНИЦ



Как открыть кафе, ресторан или доставку
еды и не повторить чужих ошибок



ПРАКТИКА
И ОПЫТ



ОШИБКИ,
КОТОРЫЕ СТОЯТ
ДЕНЕГ



ПОШАГОВЫЕ
РЕШЕНИЯ



ДОСТАВКА
ПОД КЛЮЧ



РЕАЛЬНЫЕ
КЕЙСЫ

ТОЛСТИКОВ АЛЕКСЕЙ

предприниматель, ресторатор, практик

Алексей Толстиков
**Кухня без границ. Как
открыть кафе, ресторан
или доставку еды
и не повторить чужих ошибок**

*<https://litres.ru/74302088>
ISBN 9785007084635*

Аннотация

«Кухня без границ» — практическое руководство для тех, кто хочет открыть кафе, ресторан или доставку еды и избежать дорогостоящих ошибок. Книга основана почти на 20-летнем опыте автора: реальные истории, проверенные решения, маркетинг, экономика, автоматизация, современные технологии и инструменты развития. Она поможет сохранить время, деньги и построить прибыльный ресторанный бизнес без лишних ошибок.

Содержание

Предисловие	5
Глава 1	8
Как мы открывали кафе на месте старой пивнушки	11
Москва	20
Калуга	21
Ярославль	22
Сетевой суши бар	27
Сеть кофеен	29
Молодежный парламент	34
Матрёшка-доставка без производства	39
Из доставки еды в доставку продуктов	44
Когда мир закрылся, а мы открыли двери	48
С чистого листа в разработку сайтов	53
Первые заказы на разработку	54
Конец ознакомительного фрагмента.	57

**Кухня без границ
Как открыть кафе,
ресторан или доставку
еды и не повторить
чужих ошибок**

**Алексей Игоревич
Толстиков**

© Алексей Игоревич Толстиков, 2026

ISBN 978-5-0070-8463-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Закройте глаза и представьте: завтра вы открываете кафе или доставку еды.

У вас горят глаза, вы полны идей. Но уже через пару месяцев реальность сталкивает вас с жёсткой правдой: расходы растут быстрее доходов, конкуренты демпингуют, персонал ошибается, а клиенты уходят к другим.

Знакомо?

Я прошёл через всё это сам. От первых попыток готовить суши, не имея никакого опыта, до управления крупными проектами, сотрудничества с федеральными сетями, запуска собственных сервисов и внедрения современных технологий в ресторанный бизнес. Я терял деньги и снова поднимался, принимал неверные решения, учился на своих ошибках и постепенно находил ответы на вопросы, которые невозможно получить из учебников.

Именно поэтому появилась эта книга.

Это не сборник красивых историй об успехе и не очередное пособие с универсальными советами. Здесь нет сухой теории, переписанной из чужих книг. Всё, о чём вы читаете дальше, основано на личном опыте, реальных проектах, удачных решениях и ошибках, которые однажды дорого мне обошлись.

На этих страницах я постарался собрать не только истории

из своей жизни, но и практические инструменты, расчёты, схемы и подходы, которые действительно помогают открывать заведения, развивать доставку еды, увеличивать прибыль и не повторять распространённых ошибок. Мне хотелось написать книгу, после которой читатель не просто вдохновится, а сможет применить полученные знания в своём бизнесе уже на следующий день.

Эта книга — честный разговор о том, как на самом деле устроен рынок кафе, ресторанов и доставки еды в России. О том, почему одним удаётся построить устойчивый бизнес, а другие закрываются, несмотря на хорошие идеи, вкусную кухню и большие вложения.

Если вы предприниматель, управляющий или только мечтаете открыть своё заведение, надеюсь, эта книга поможет вам избежать ошибок, которые когда-то совершил я, и сэкономит не только деньги, но и годы поиска собственного пути.

А если вы просто любите истории о людях, которые не сдавались и продолжали идти вперёд даже тогда, когда казалось, что выхода уже нет, — думаю, вам тоже будет интересно.

Так что устраивайтесь поудобнее. Впереди вас ждёт история, которая началась на кухне небольшого ресторана, прошла через открытия, закрытия, победы, разочарования и привела к пониманию одной простой вещи: успешный ресторан — это не случайность, а результат правильно выстроенной системы.

И, возможно, именно на следующих страницах вы найдёте идею, которая однажды изменит ваш бизнес — и, может быть, вашу жизнь.

Автор: Толстиков Алексей

P.S. Некоторые события в этой книге происходили на самом деле, другие могли бы произойти. Я изменил имена, даты и названия. Но если вы вдруг узнаете в этих историях себя... что ж, значит, они получились достаточно правдивыми.

Глава 1

Моя история

Лето 2005 года. Тула. На кухне ресторана смешались запахи жареного лука и густая тень безысходности. Окончив кулинарный техникум с профессией «Повар 4-го разряда» и по случайности, не попав в армию военкомат признал меня «ограниченно годным» и не оставил мне особо большого выбора. Я попал в мир, где кляр взлетает пушинкой, а любая ошибка может стоить не только премии. Так я оказался в ресторане «Н» помощником повара японской кухни — и сразу понял, что это будет школа выживания, а не кулинарный кружок.

Мой первый день начался с того, что шеф-повар Сато-сан, японец во втором поколении, метнул в меня разделочную доску.

— **Бака-яро! (Идиот!)** — прогремело по кухне, когда я перепутал васаби с зелёным матча.

Вокруг звенели ножи, шипело масло, скрипели двери холодильников. Приказы сыпались на трёх языках, и я понимал только половину из них — и то интонацией. Так началось моё посвящение в мир, где ошибки стоили дороже, чем в армии, а рис обязан держать $37,2^{\circ}\text{C}$ — «как у влюблённого самурая». Я ещё не знал, что самая опасная вещь на кухне

— вообще не нож.

Холодный цех стал моей первой «службой». Здесь правильные строгие законы: васаби — строго 3 грамма, огурцы — под углом 45°, а за пересоленный уксус для риса можно получить наказание. Которое я однажды получил — Сато-сан велел съесть весь тазик, около 3 кг. «Теперь ты самый солёный повар в Туле», — сказал он, а я подумал, что теперь на треть состою из риса.

Но настоящий ад ждал в горячем цехе. Здесь нужно было одновременно следить за темпурой «если кляр не взлетает пушинкой — ты позоришь шефа», жарить мясо «стейк как самурай — снаружи жёсткий, внутри мягкий» и варить супы «даши — душа ресторана, а ты её убиваешь!». Пятничные вечера превращались в хаос: я метался между цехами, роняя то креветки, то тунца, и всё это под крики «заказ горит!».

Через три месяца я уже чистил креветок так, что на панцире оставалось ровно 17 полосок, и мог нарезать тунца с закрытыми глазами (после сотни неудачных попыток). Но главным испытанием были «кадровые перестановки» — когда половина персонала дружно «заболевала» в выходные. Тогда я за одну смену был и поваром, и барменом (выучил коктейли после визита криминального авторитета), и официантом (носил подносы, пока руки не сводило судорогой).

Сато-сан оставил мне три правила выживания:

— Если нож упал — лови его ногой.

— Когда шеф орёт — не оправдывайся, просто кивни.

— Любую проблему клиента можно решить бесплатным десертом.

Год этой школы сделал из меня не просто повара — кухонного ниндзя. Я мог определить свежесть рыбы по блеску глаз, чувствовать температуру риса без термометра и выдерживать любое давление.

В 2006-м ресторан посетил настоящий японский шеф. Он попробовал мои суши, кивнул и сказал:

— Неплохо... для русского.

Для меня это было как медаль. Я понял: кухня либо ломает тебя, либо делает железным. Меня она не сломала. Хотя несколько раз была близко. Один из таких случаев начался с телефонного звонка в два часа ночи с очень интересным на тот момент предложением.

Как мы открывали кафе на месте старой пивнушки

Калуга встретила меня запахом свежей краски, шорохом строительной плёнки и гулом перфораторов. На первом этаже пятиэтажки, рядом со стадионом, где по выходным гремели футбольные матчи, и болельщики заливали двор не только криками, когда-то была пивнушка. Липкие столы, прокуренные стены, шумный телевизор, вечный запах вяленой воблы — вот её наследие. Теперь здесь должно было появиться японское кафе.

Тимур — высокий, худощавый парень с лицом, которое могло бы украсить обложку журнала «Ресторатор», — встретил меня на пороге будущей кухни.

— Ну что, готов? — спросил он, перекрикивая грохот дрели.

— К чему?

— К тому, чтобы открыть здесь самое лучшее заведение города.

Он был мастером японской кухни, работал с настоящими шефами из Токио, но говорил просто и без пафоса. Я же тогда был «молодым да горячим» с опытом помощника повара и полной уверенностью, что смогу быстро войти в тему. Как же я ошибался.

Днём пока в кафе хозяйничали строители — тащили гипс

сокартон, матерились на криво отштукатуренные стены, мешали краску в пластиковых вёдрах мы разрабатывали меню для нового заведения в другом ресторане.

Лампы под вытяжкой отбрасывали на стены длинные тени ножей. Звенели лезвия о разделочные доски, рисоварка тихо шипела, даши булькал в кастрюле, и от него тянуло запахом водорослей и стружки тунца. Пахло свежим лососем, тёплым уксусом и жареным кунжутом.

— Так, — говорил Тимур, протягивая мне огурец. — Нарезка для роллов.

— Легко.

Через минуту половина огурца лежала на полу.

— Это не нарезка, это харакири, — вздохнул он. — Ещё раз.

Иногда у нас всё получалось, и мы молча работали, как два хирурга в операционной. А иногда кухня превращалась в хаос. Однажды я так увлёкся разделкой лосося, что не заметил, как за день нафилировал 8 коробок, на тот момент для меня был личный рекорд.

Днём после смены в другом ресторане я занимался поиском персонала. Повара, официанты, курьеры — все казались случайными людьми с улицы. Повар, привыкший к котлетам и супам из заводской столовой, смотрел на нори как на инопланетный артефакт.

— Это что, зелёная бумага? — спрашивал он.

— Это основа твоей будущей профессии, — отвечал я.

Официанты откровенно пугались японских слов.

— Ошибори, — объясняю, показывая горячее влажное полотенце для рук.

— А это... точно не для посуды?

— Нет.

— А гетта?

— Это обувь.

— Ну всё, увольняюсь, — вздыхал один.

Ремонт окончен, штат набран, заведение готово к открытию. Кафе сияло: полы вымыты, на баре ровно стояли бутылки саке, на каждом столике — соевый соус, красивые фирменные салфетки с набором палочек, на кухне приятно пахло рисом для суши и бульоном даши. Мы волновались, но пытались этого не показывать.

Первый гость зашёл ещё до открытия — какой-то сосед с верхнего этажа.

— А пива-то у вас нет? — спросил он, разглядывая интерьер.

— Нет. Но есть саке.

— А это крепче?

— Вроде да.

— Наливай.

Зал заполнялся быстро. Кухня зашумела, зашипела. Лезвия мелькали, геты стучали, официанты носились, словно в боевом походе. Один перепутал мисо с раменом, другой забыл принести ошибори, а третий уронил поднос с овощной

темпурой, к счастью, прямо на пустой стол.

— Рис закончился! — крикнул кто-то из поваров.

— Варите, а роллы на 30 минут в стоп! — Крикнул Тимур.

Мы держались. Подменяли друг друга, передавали блюда из рук в руки, смеялись сквозь усталость. Когда последний гость ушёл, мы просто опустились на стулья.

— Кажется, мы выжили, — сказал я.

— Сегодня — да, — ответил Тимур. — Но завтра будет ещё интереснее.

И я знал, что он прав.

Поставив заведение на рельсы и доведя каждый этап в заведении до идеала, я начал задумываться «А что дальше? Неужели мне суждено всю жизнь работать на кухне?» С таким раскладом я был не согласен. И вот по велению судьбы от Тимура поступило предложение открыть доставку суши в Туле с небольшими вложениями.

Весной 2010 года я вернулся в Тулу. На этот раз не просто как повар — теперь я был директором. Тимур стал учредителем, и мы вместе начали работу над доставкой суши.

В самом центре города мы нашли скромный офис — восемнадцать квадратных метров, на первом этаже старого административного здания с высокими потолками и скрипучими лестницами. С разрешения администрации мы превратили этот офис в маленький цех по производству суши.

Ремонт делали сами. По вечерам в здании было тихо, и

только мы, с закатанными рукавами, таскали фанеру, крутили саморезы и красили стены в тёплый бежевый цвет. От побелки чесались руки, в воздухе стоял запах свежей краски и металла от нового оборудования. Первый холодильник мы вдвоём затаскивали по лестнице, цепляясь за перила и смеясь, что «это наше первое испытание на прочность бизнеса».

Когда стены блестели чистотой, а под вытяжкой ровно встали рабочие столы из нержавейки, я занялся набором персонала. Курьеры приходили с подержанными и очень убитыми жигулями, повара — с разным прошлым: один работал в пиццерии, другой — в столовой. Администратор Аня сразу заявила:

— Я роллы делать не умею, но могу продать их даже тем, кто их терпеть не может.

— Подходит, — сказал я.

Так родилась «Ниндзя суши» — с весёлым мультяшным ниндзя на логотипе. Этот маленький рисованный боец с катаной и улыбкой оказался нашим главным талисманом.

Обучение персонала я начал с дисциплины и простых стандартов. Поварам — как держать нож, курьерам — как вежливо передавать заказ, администраторам — как отвечать на звонки так, чтобы клиент уже на «алло» захотел заказать. Мы тренировались до ночи, резали огурцы, сворачивали роллы под секундомер.

Интернет-реклама только начинала набирать обороты, социальные сети ещё не были главной силой, поэтому мы на-

чали с самого простого — буклеты. Мы печатали их тысячами: яркие в виде книжечек, с фотографиями сетов и нашим улыбающимся ниндзя. Я сам стоял на улице в центре, раздавал их прохожим, закидывал в почтовые ящики, а иногда просто оставлял стопки в подъездах и в офисных зданиях на входе и в местах для курения.

Мы договорились о вкладах в местные журналы, и наши буклеты лежали в каждом салоне красоты, свадебном салоне и даже... в ресторанах.

— «Ну вы наглые,» — говорил мне один знакомый управляющий суши баром, доставая буклет из журнала.

— «Не наглые, а предприимчивые,» — парировал я.

Клиенты шли. Кто-то — по сарафанному радио, кто-то — потому что наш ниндзя подмигивал им со страниц журналов и буклетов. Курьеры мотались по городу в дождь и снег, иногда возвращались с пустыми руками и новыми историями. Однажды один из них привёз заказ в дом, где уже ели наши суши... из предыдущей доставки.

— «Вы нас закармливаете,» — смеялись клиенты.

«Ниндзя суши» набирал обороты. Мы стали узнаваемыми, заказы шли стабильно, а мы начали думать, что пора делать следующий шаг.

— Нам нужен зал, — сказал я однажды Тимуру. — Полноценное кафе.

— Где?

— На фудкорте. Там трафик, люди, поток.

— Уверен?

— Абсолютно.

Я ещё не знал, что эта уверенность обернётся самой большой ошибкой в моей карьере. Но тогда казалось, что мы идём к вершине.

Фудкорт в новом торговом центре встретил нас шумом эскалаторов, запахом фастфуда и бесконечным людским потоком. Для нас это было новым уровнем: мы открылись на одной площадке с известными брендами, и клиенты, которые раньше заказывали доставку, теперь приходили к нам лично.

Первое время дела шли отлично. Повара работали слаженно, роллы выкладывались быстрее, чем успевали свариться новые партии риса. Администраторы уже знали в лицо постоянных гостей.

— О, это тот парень, который берёт две «Филадельфии» и чай, — шептали они друг другу.

— А это семья, у них дети любят «Калифорнию» без огурца.

Мы обрастали клиентами, будто крепкий дуб свежими ветками. С утра до вечера кухня шумела: ножи цокали по разделочным доскам, вытяжка гудела, пар из рисоварок клубился, а в воздухе витали запахи соевого соуса, поджаренного кунжута и свежей рыбы. Я чувствовал себя победителем: мы сделали это.

Но по другую сторону дороги вырастал новый торговый центр. Его фасад из стекла и металла сиял в лучах солнца,

будто издеваясь над нами. Мы слышали слухи о космических арендных ставках и о том, что туда зайдут самые известные бренды города. Я говорил себе: «Ерунда, у нас свои клиенты. Мы удержимся». Но внутри уже закрадывалась тревога.

Когда новый ТЦ открылся, всё изменилось. Люди хлынули туда, словно магнит вытянул их через дорогу. Наш зал опустел, и привычный шум заказов сменился тишиной. Я стоял за стойкой, смотрел на пустые столы и слышал только гул вентиляции. Выручка упала в три раза за одну неделю.

— Прорвёмся, — сказал я поварам.

Они молча кивнули, но в их глазах читался вопрос: «А как?»

Мы боролись ещё четыре месяца. Пробовали скидки, новые сеты, акции «2 по цене 1». Раздавали буклеты, ставили промоутеров у входа, даже запускали розыгрыши бесплатных ужинов. Но поток был слишком слабым. Люди шли туда, в сияющий новый ТЦ, где всё казалось современнее, моднее и престижнее.

Каждый день я чувствовал, как тонет корабль, и ничего не мог с этим сделать. Внутри было тяжело: злость, усталость, горечь от понимания, что ты отдаёшь все силы, а результат только хуже.

Вечером, когда мы окончательно приняли решение закрываться, я собрал команду. Мы сидели за длинным столом, ели роллы и пили зеленый чай.

— Мы старались, — сказал я. — Но пора идти дальше.

Повара молчали, курьеры крутили в руках ключи от своих «гоночных болидов», а администратор Аня вытирала глаза.

Закрыв дверь суши-бара в последний раз, я ещё раз посмотрел на наш логотип. Весёлый мультяшный ниндзя всё так же улыбался. «Мы сделали, что могли», — подумал я и почувствовал, как тяжесть немного отступает.

Я понимал: это конец одной истории, но не конец моей. Впереди меня ждала новая глава. Я уже знал, куда пойду дальше — в крупную сеть, где мне предстояло стать бренд-шефом и открывать японскую кухню в городах по всей стране. Но тогда я ещё не представлял, какие испытания это принесёт.

После закрытия суши-бара в Туле я не успел толком передохнуть. Пришло новое предложение — стать бренд-шефом крупной сети ресторанов. Это был шанс другого уровня: рестораны в Москве, Калуге, Ярославле. Каждую неделю я собирал чемодан, садился в поезд или маршрутку и ехал туда, где меня ждали новые кухни, новые люди и новые испытания.

Москва

Столица встречала меня суетой. Огромный ресторан в центре с панорамными окнами, где повара в белоснежных кителях смотрели на меня так, словно я вторгся на чужую территорию.

— Японская кухня? — с сомнением тянул один из них, высокий мужчина лет сорока. — Здесь у нас паста, стейки и борщ. Какие суши? Это мода, ерунда.

— Ерунда? — усмехнулся я. — Тогда давай попробуем.

Через час он пробовал мой ролл «Дракон» и хмыкал:

— Вкусно. Хотя... непривычно.

Я видел, как скепсис уходит из его глаз.

Калуга

Родная Калуга была проще. Здесь ресторан стоял в торговом центре, кухня тонула в запахах жареной картошки и котлет. Молодые повара боялись ножей для сашими и путали васаби с горчицей.

— А зачем этот зелёный пластилин? — спросила девушка-повар.

— Чтобы проверить твою внимательность, — пошутил я.
— Это не пластилин, это огонь. Только в нос.

Мы тренировались часами. И когда они впервые сделали роллы правильно и аккуратно, глаза у ребят загорелись. Они начали верить, что могут.

Ярославль

А Ярославль удивил меня тёплой командой. Там повара хоть и относились к японской кухне скептически, но были открыты к экспериментам.

— Никогда не думал, что рис можно есть с сырой рыбой, — говорил один, пробуя нигири.

— Никогда не думал, что я научу тебя это готовить, — отвечал я.

По вечерам мы сидели в маленькой гостинице, пили чай и обсуждали, как привить любовь к роллам клиентам, привыкшим к пельменям и солянке.

Постепенно я понял, что моя работа — не просто резать рыбу. Я учился убеждать, вдохновлять и находить общий язык с людьми, которые изначально не верили в японскую кухню. С каждым новым городом я обзаводился знакомыми: администраторы, бармены, местные предприниматели. Я начал интересоваться, как работает реклама, почему люди выбирают один ресторан, а не другой. Маркетинг затягивал меня так же, как когда-то затянула кухня.

Каждую неделю я возвращался в Тулу уставший, но с чувством, что двигаюсь вперёд. Но внутри меня опять всё сильнее появлялся вопрос: «А это ли моё будущее? Вечно в дороге, с чемоданом, чужими кухнями и чужими людьми?»

Однажды вечером мне позвонили. Голос в трубке сказал:

— У нас предложение для тебя. Новый Уренгой. Шеф-повар. Север ждёт.

Я посмотрел на чемодан, который даже не успел разобрать после очередной поездки, и почувствовал, как по спине пробежал холодок.

Я ещё не знал, что север окажется куда суровее, чем любая кухня Москвы или Ярославля. И там я впервые серьёзно задумаюсь: а точно ли работа поваром — мой путь?

Новый Уренгой встретил меня холодом, от которого першило в лёгких. Я никогда прежде не знал, что такое настоящий мороз, пока не вышел из самолёта в ноябре. Минус шестьдесят. Воздух звенел так, будто сам по себе был кристаллом, а дыхание тут же превращалось в ледяные иглы.

Местные повара смеялись:

— Да ладно, летом у нас +30, жара, комары с воробья.

Но для меня этот север был чужой планетой.

День длился два-три часа. Просыпаешься — темно. Идёшь на работу — темно. Возвращаешься — снова темно. Часы теряли смысл, будто время перестало существовать. Я ловил себя на том, что смотрю в окно и ищу хотя бы отблеск солнца, но видел только тьму, снег и свет фонарей.

Единственное, что дарило ощущение чуда — северное сияние. Зелёные и фиолетовые ленты разливались по небу, словно сама вселенная решила устроить фейерверк. Я стоял на улице, забывая про холод, и думал: *может, только ради*

этого стоило приехать сюда?

Но чудеса заканчивались, когда сталкивался с местными. Люди здесь были жёсткие, скупые на слова. Сначала я злился на их хмурость, а потом понял — это не злоба, а защита. Жизнь в постоянной темноте и холоде делает людей неприступными.

Работа шла по графику 6/1, смены по 14 часов. Кухня жила своим ритмом: шум ножей, пар из кастрюль, запах рыбы, мяса и специй. Мы работали молча, иногда ругались, но в конце смены у всех хватало сил только на усталое молчание.

Я чувствовал себя выжатым. Поварская жизнь всегда была тяжёлой, но тут давление усиливалось самой атмосферой города. Будто мороз давил на плечи вместе с ответственностью. Всё чаще я ловил себя на мысли:

а моё ли это вообще?

В свой единственный выходной я шёл в единственный торговый центр города. Там находился единственный кинотеатр. Я покупал билет, садился в кресло и жадно смотрел новинки кино, словно это был мой способ напомнить себе, что жизнь за полярным кругом всё ещё связана с остальным миром.

Но после кинотеатра снова была тьма, пустые улицы и пронизывающий холод. Я возвращался в свою съёмную квартиру и чувствовал, что внутри меня растёт пустота.

Весной я понял: пора уезжать. Север оказался суровым учителем. Он показал мне предел моих сил, подарил север-

ное сияние и отнял покой.

Когда самолёт оторвался от взлётной полосы и белоснежная пустыня осталась внизу, я впервые за долгое время почувствовал облегчение.

Впереди ждал новый этап. Знакомый управляющий звонил и предлагал работу в ночном клубе. Поваром идти я больше не хотел. Значит, пришло время попробовать себя в новом деле — за барной стойкой.

После Севера Тула показалась другим миром. Здесь воздух не хрустел от мороза, а люди улыбались чаще, чем хмурились. Я устроился в ночной клуб в самом центре города — в здании, где раньше располагалось казино. Атмосфера игорного бизнеса ещё долго витала в воздухе: массивные люстры, зеркальные стены, тяжёлые шторы, запах старого ковра, на котором будто до сих пор звенели воображаемые монеты и колёса рулеток.

Теперь это был клуб. Музыка гремела так, что вибрировали стёкла, бар сиял разноцветными бутылками, а танцпол бурлил, как море в шторм.

Я пришёл сюда не поваром, а барменом. После долгих лет у плиты барная стойка показалась мне сценой, а бутылки — реквизитом.

— Никогда коктейли не мешал? — спросил старший бармен.

— Только дома... — ответил я.

— Отлично, значит, не испорчен чужими привычками.

Смотри и повторяй.

Вечерами мои руки учились новой хореографии: шейкер — лед — ром — сок — встряхнуть — налить — улыбнуться. Сначала казалось, что это магия, но со временем движения стали естественными.

Я быстро понял, что бар — это не только напитки. Это психология. Кто-то приходит напиться, кто-то пожаловаться, кто-то просто за внимание. За стойкой ты становишься и психологом, и актёром, и исповедником.

Помимо коктейлей, я научился делать кальяны. Запах вишни, арбуза и мяты смешивался с клубным дымом, и иногда казалось, что весь зал тонет в сладкой пелене.

Иногда, в особо тяжёлые запары, я бросал шейкер и бежал на кухню. Там руки вспоминали старое: нож, роллы, рыба. Я подсказывал стажёрам, как правильно сворачивать суши, как держать рис в ладони.

— Главное — не дави, — говорил я. — Ролл должен дышать.

Персонал оказался дружелюбным. После сурового Севера это было как тёплый душ. Мы помогали друг другу без лишних слов: бармен мог вынести блюда, повар — подать лёд. Мы были командой.

Бывало, что по ночам я работал в клубе, а днём подрабатывал поваром в другом заведении. Усталость висела на плечах, но мне нравилось это движение, эта энергия. Казалось, я наконец вернулся в поток жизни.

Сетевой суши бар

2014 год стал переломным. Мне позвонили и предложили открыть новый суши-бар — уже не как повар, а как управляющий. Это был новый виток. Новая ответственность. Новый уровень игры.

Я стоял за стойкой клуба, в руках у меня был шейкер, музыка гремела, а гости кричали, перекрикивая бит. И вдруг я поймал себя на мысли: *сколько можно быть просто винтиком в чужом механизме?*

Я закрыл глаза и понял: пора. Пора снова строить что-то своё, снова рисковать, снова брать ответственность.

Впереди ждал сетевой суши-бар, где я должен был стать управляющим. И снова — помогать поварам, настраивать работу, держать удар. Но я был готов.

Суши-бар, куда я пришёл управляющим, встретил меня хаосом. Повара ругались, официанты путали заказы, а курьеры теряли половину смены в бесконечных пробках. С первой недели я понял: здесь нужно быть не только администратором, но и пожарным.

Утром я принимал поставки, днём помогал на кухне, вечером разруливал конфликты в зале. Иногда сам надевал фартук и резал рыбу, иногда подменял курьера, чтобы не сорвать доставку. Люди видели, что я впрягаюсь, и постепенно команда начала слушать.

Но внутри меня копошилась мысль: *А что дальше?*
Неужели я всегда буду просто чинить чужие ошибки?

Сеть кофеен

Параллельно с работой я начал присматриваться к местному бизнесу. На горизонте появлялись десятки предложений: кто-то звал помочь открыть кафе, кто-то — свой суши-бар. Я прислушивался, задавал вопросы, искал идею, которая зацепит.

Однажды вечером я встретился с братом. Мы сидели в маленькой кофейне, обсуждали дела.

— А что, если открыть буфет? — предложил он.

Я задумался. И пошёл дальше.

Я видел, как вокруг люди всё чаще брали кофе навынос. Кофе стал их спутником: по дороге на работу, на учёбу, в магазин. Тогда у нас и родилась идея — открыть небольшую точку «кофе с собой».

Мы сняли место в торговом центре. Маленький островок с кофемашиной, витриной для десертов и маленьким грилем для хот-догов. Всё выглядело просто, но для меня это был эксперимент.



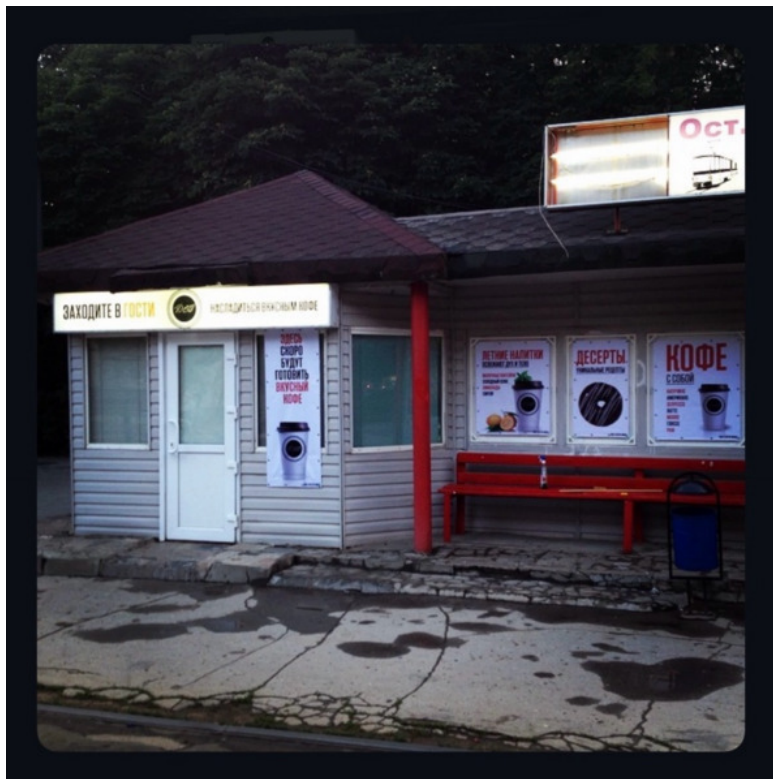
Мы тестировали разные форматы: меняли упаковку, пробова-ли новые десерты, подбирали сиропы. Иногда клиенты хмурились:

— Хот-дог? В кофейне?

— А почему нет? — отвечал я с улыбкой. — Это наш фир-мен-ный сет.

Мы искали баланс, и постепенно у нас выработалась концепция, которую потом можно было «упаковать» для других.

Сначала одна точка, потом вторая, третья. Вскоре у нас было уже восемь кофеен в разных районах Тульской области. Я ездил по ним, проверял работу, обучал персонал. Чувствовал себя дирижёром, который управляет оркестром из десятков людей.



Параллельно один хороший знакомый подкинул новую идею: кальяны в ресторанах. Сначала я отнёсся скептически, но идея оказалась рабочей. Вскоре кальяны стояли уже в десяти ресторанах. Мы даже открыли одну полноценную кальянную.

Казалось, жизнь вышла на новый уровень.

Но радость длилась недолго. Вышел закон о запрете курения в общепите, и кальянный бизнес пришлось свернуть.

С кофейнями ситуация оказалась ещё хуже. Я был не везде одновременно, а собственники часто не понимали, как работает общепит. У каждого была одна цель — выжать максимум. Контроль ослаб, воровство среди персонала процветало. Кофейни начали трещать по швам.

Я помню, как однажды зашёл в одну из точек и увидел пустую кассу. Бариста, опустив глаза, шепнула:

— Я просто взяла... мне не хватало...

Я вышел на улицу, вдохнул холодный воздух и понял: всё рушится.

Бизнес либо продаётся, либо закрывается. Мы выбрали оба варианта.

Когда я смотрел, как снимают вывеску с нашей первой кофейни, сердце сжалось. Всё, что мы строили, растворялось в воздухе.

Но судьба уже готовила для меня новый поворот. Вскоре меня позвали в Молодёжный парламент. Тогда я ещё не знал, что именно там встречу человека, который изменит всю мою жизнь.

Молодежный парламент

Конец ноября. Первый сбор нового состава Молодёжного парламента проходил... не в строгих правительственных кабинетах, а в залах Музея оружия Тулы. Казалось, стены, впитавшие запах старых битв, теперь должны были стать свидетелями другой войны — слов и идей.

Я приехал раньше всех. В строгом костюме, чуть сжавшись от непривычной официальности, я зашёл в музейный буфет. Заказал кофе, занял столик в углу, надеясь остаться незаметным.

И именно там увидел её.

Хрупкая фигура, сгорбленная над телефоном. Пальцы стремительно танцевали по экрану, словно от скорости набора зависела чья-то судьба. Лицо напряжённое, сосредоточенное, но удивительно нежное. Она то выдыхала, то что-то исправляла, снова печатала — изящная нервозность, в которой было что-то завораживающее. Я смотрел и думал: *как странно красиво может быть обычное волнение.*

Кофе был горько-сладким, с лёгкой дымкой шоколада. Я пил его медленно, растягивая вкус, и в то же время ловил себя на мысли, что вкуснее всего в этот момент — наблюдать за ней.

— Прошу всех в зал, — раздался голос.

Я привычно устроился в последнем ряду. В школе я всегда

занимал последние парты — привычка прятаться за спинами осталась. Но сейчас спрятаться не удавалось: мысли снова и снова возвращались к ней.

И вдруг — она подсела рядом. Не посмотрела, не поздоровалась, просто продолжила цокать пальцами по клавиатуре, будто в мире для неё существовал только экран. Я сидел рядом, нервничал и улыбался одновременно.

После собрания я, как загипнотизированный, пошёл за ней. Мы оказались в одной маршрутке. За окном мелькали фонари, серый ноябрьский асфальт, город торопился домой, а я боролся с собственным страхом. И наконец решился:

— Простите... Вы тоже в парламенте?

Она подняла глаза, чуть удивлённые, но спокойные. Ответила коротко. И разговор закрутился сам собой: о проектах, законах, о том, что значит для молодёжи иметь право голоса.

Мы говорили два часа, может три. Мир вокруг будто замер, время потеряло власть. Фонари превращались в россыпь света, холод не чувствовался, и даже стук колёс казался музыкой.

На её остановке я выдохнул:

— Может, как-нибудь кофе?

Она улыбнулась:

— Давай.

Тот вечер мы провели в разговоре. Она рассказывала о мотивации, о проблемах молодёжи, о том, как важно не только говорить, но и действовать. Я слушал и понимал: это не

просто знакомство. Это — начало.

Когда она убежала по делам, я остался один. Но мир вокруг уже изменился. Я шёл домой пешком, улыбаясь так, что прохожие оборачивались. Было чувство, будто сама вселенная стала намного больше.

Мы стали командой. Не просто парой новичков в Молодёжном парламенте, а настоящим дуэтом, который участвовал во всём, что только предлагала эта организация.

Весной мы вместе красили памятники. Я помню, как держал кисть и пытался отмыть от рук серую краску, которая намертво въелась в кожу. Она смеялась и говорила:

— Запомни, если сотрёшь пальцы до крови, это будет вклад в историю.

Мы организовывали студенческие мероприятия — от круглых столов до фестивалей. Иногда это был бардак: микрофоны не работали, плакаты падали, а студенты путали расписание. Но именно в этой хаотичной энергии я чувствовал вкус молодости, движения, настоящей жизни.

Летом мы отправились в горы. Там, среди камней и туманов, я впервые ощутил, как рядом с ней любое испытание превращается в приключение. Ночами мы сидели у костра, слушали треск дров и делились мечтами. Она рассказывала о планах в общественной деятельности, я — о том, как хочется создать что-то своё, настоящее.

Конец 2017 года. На улице лютые тульские морозы. Воз-

дух звенит от холода, машины заводятся с третьей попытки, люди кутаются в шарфы так, что видны только глаза. Я иду по заснеженной улице и чувствую: внутри меня пылает маленький костёр. Мысль, которая согревает лучше любого тепла: *я скоро стану папой.*

Страшно.

Страшно так, как никогда прежде. Я больше не отвечаю только за себя и супругу. Совсем скоро появится маленький человек, которому я должен буду показать мир. Подсказать, как идти, как не падать, как верить.

Эти мысли крутились в голове каждый день.

И вот, июнь 2018 года. Жаркий день, солнце плавит асфальт, Я помню первое прикосновение. Маленькая рука, теплая, но хрупкая, как тонкий фарфор. Взгляд — ещё не сфокусированный, но такой, что пробивает сердце насквозь. В тот момент мир остановился. Всё, что казалось важным — сделки, планы, цифры — растворилось. Осталось только это крошечный человек и чувство безграничной любви.

Начались бессонные ночи. Его плач разрезал тишину, и я вскакивал, не понимая: утро или ночь, понедельник или суббота. Я учился держать бутылочку одной рукой, а другой качать колыбель. Учился слышать, когда плач значит «я голоден», а когда — «возьми меня на руки».

Усталость была адская. Но стоило увидеть его улыбку — настоящую, детскую, неосознанную, но такую искреннюю, что внутри всё светилось. В эти моменты хотелось плакать

самому. От счастья. От того, что жизнь подарила такой дар.

С каждым днём я всё яснее понимал: теперь у меня есть настоящая причина идти вперёд. Все бизнесы, проекты, планы — это лишь инструменты, чтобы у него было будущее. Чтобы он рос в мире, где у папы есть ответы на вопросы. Где есть опора и защита.

Маленькие шаги по полу, первые «папа», улыбка, когда он узнаёт меня с порога... Всё это стирало страхи, все ошибки и поражения прошлого.

Став отцом, я понял главное: настоящая жизнь начинается не тогда, когда ты зарабатываешь первый миллион. А тогда, когда на тебя смотрят глаза, в которых ты — целый мир.

И в тот момент я дал себе обещание: идти вперёд. Ради него. Ради семьи. Ради того, чтобы каждый его шаг был твёрже, чем мой первый.

Матрёшка-доставка без производства

Параллельно с парламентской жизнью я продолжал иногда консультировать заведения. Звонили старые знакомые: у кого-то проблемы с кухней, у кого-то с организацией поставок. Я приезжал, помогал, давал советы — не ради денег, а ради того, чтобы оставаться в профессии.

И вот однажды, совершенно случайно, я встретил старого друга. Мы разговорились, и оказалось, что он открыл суши-бар.

— Загляни, посмотри, что у нас тут, — предложил он.

Вечером я пришёл к нему на кухню. Обычный маленький ресторанчик, но внимание моё привлёк вовсе не процесс готовки, а то, как у них был устроен сайт и приложение для заказов. Я впервые увидел эту систему изнутри. Всё выглядело настолько удобно и продуманно, что во мне вспыхнуло любопытство.

Я начал расспрашивать, крутить меню, разбираться, как устроена логика заказов.

— Хочешь, помогу тебе с настройкой? — предложил я.

Он пожал плечами:

— Буду только рад.

С этого момента я погрузился в мир, о котором раньше почти не думал. Я начал изучать платформу досконально, тестировал возможности, подключал дополнительные функ-

ции. Вскоре уже помогал другим заведениям настраивать сайты и приложения для доставки еды.

То было чувство открытия нового континента. Я понял: кухня и ресторан — это важно, но цифровая сторона общепита — это будущее.

Однажды вечером я сидел дома, листал заметки и вдруг поймал себя на мысли: *А что, если доставку еды можно запустить вообще без ресторана? Без зала, без официантов, без огромных вложений?*

Эта мысль засела глубоко. Она не давала мне покоя ни днём, ни ночью. Так начинался новый этап моей жизни — этап, в котором кухня встречалась с технологиями, а риск был единственным постоянным спутником.

Мы назвали её просто и звонко — **«Матрешка»**.

Идея была почти дерзкой в своей простоте: никакой кухни, никаких поваров, никаких товарных остатков. Только сайт, приложение, реклама и время.

Даже с наценкой в 50% итоговая цена для клиента оставалась «вкусной». А для нас это была золотая жила. Каждая порция, каждый заказ складывались в понятный поток денег.

Чтобы удерживать клиентов, я придумал систему лояльности. 10% кешбека, подарки на день рождения, акции и промокоды. И всё это мы щедро подсвечивали контекстной рекламой и посевами в пабликах. Люди верили. Люди возвращались.

Наше утро начиналось одинаково. До 11 часов мы собирали заказы. До 12 — упаковка: контейнеры с супами, вторыми блюдами и салатами выстраивались в аккуратные коробки. После — курьеры разъезжались по адресам.

Гул мопедов и машин у подъезда офиса напоминал маленький рой пчёл. Я помню, как мы стояли с ребятами на парковке, распределяли коробки, шутили и спорили о том, кто поедет на стройку, а кто в бизнес-центр.

Вечером схема повторялась. Для тех, кто не хотел готовить после работы, мы развозили ужины. Курьеры возвращались усталые, но довольные: заказы росли каждый день.

На стройках нас ждали особенно. Рабочие быстро раскусили выгоду: вкусно, недорого и прямо к объекту. Там же, на бетонных перекрытиях, и начинало работать сарафанное радио. Бригады рассказывали другим бригадам, и каждый месяц география «Матрешки» расширялась всё дальше по области.

Я ощущал странное чувство: будто держу в руках меха-

низм, который работает без лишних деталей. Ни кухни, ни рисков с продуктами — только скорость, организация и правильные цифры.

Сентябрь стал месяцем триумфа. Строительный сезон подходил к концу, и мы словили настоящий пик. Телефон звонил без остановки, сайт зависал от нагрузки, курьеры едва успевали перевести дух.

Итог — 3,2 миллиона рублей выручки за месяц. Без кухни. Без огромного штата. Только на идее, которую можно было запустить почти «из воздуха».

Но за эйфорией всегда приходит тишина.

Я понимал, что дальше нужно качество: люди стали требовательнее, клиенты начали просить одно и то же блюдо «точно, как вчера». А столовые не всегда могли это гарантировать.

И тогда во мне зародилась новая мысль: *А что, если объединить нашу модель с серьёзным производством?*

У местного ритейла были ресурсы, технологии, опыт. У меня — стратегия и клиенты.

Я знал: следующий шаг изменит всё.

Из доставки еды в доставку продуктов

Начало 2019 года. Зима стояла тяжёлая, будто сама жизнь проверяла на прочность каждое решение. Я сидел дома за столом, в стакане — ром со льдом, на душе — беспокойство. «Матрешка» показала, что модель работает, но внутри всё громче звенела мысль: *надо расширяться. Чем быстрее — тем лучше.*

Первый бокал согрел, второй развязал мысли, третий убрал страхи, а после четвёртого я набрался смелости и достал старый контакт. Собственник крупного ритейла, с которым когда-то пересекались. Открыл «ВКонтакте», глубоко вдохнул и написал прямо в личные сообщения:

— Добрый вечер. У меня есть идея, доставка еды из Ваших магазинов. Готов встретиться и обсудить.

Нажал «Отправить» и поставил стакан на стол. Сердце колотилось, будто я сделал что-то запретное. В голове промелькнула мысль: *он же, наверное, даже не прочтёт...*

Наутро я проснулся с тяжёлой головой, но в телефоне меня ждал ответ. Лаконичный, без эмоций:

— Приезжай, обсудим.

Я замер. И в тот момент понял: началось.

Через пару дней я подъехал к проходной огромного производственного комплекса. Здания тянулись вдаль, гул гру-

зовиков, запах хлеба и выпечки витал в морозном воздухе. Вахта, пластиковый пропуск, и вот — ко мне подошла улыбающаяся девушка-менеджер.

— Пойдёмте, вас уже ждут.

Мы прошли по длинным коридорам, где стены были увешаны плакатами с мотивационными лозунгами и планами по производству. Меня привели в переговорную. Чистая комната: длинный стол, проектор, чайник, стаканы. Сел. Достал ноутбук.

Я начал говорить. Рассказывал о «Матрешке», о рекордных месяцах, о том, как можно запустить доставку без кухни и вложений. Показывал цифры, графики, отзывы. И завершил просто:

— У вас есть производство. У меня — система. Давайте совместим.

Они слушали внимательно. Никаких улыбок, никаких перебиваний. Только короткие вопросы по делу и редкие взгляды в глаза. Когда закончил, наступила тишина.

— Нам нужно подумать, — сказал один из руководителей.

— Конечно, — ответил я, но внутри кипело: *лишь бы не отказали.*

Два дня тянулись вечностью. Я прокручивал встречу снова и снова: *может, надо было говорить проще? Может, больше цифр? Или я слишком много эмоций вложил?* Каждый звонок телефона заставлял сердце сжиматься.

И вот, утром второго дня пришло сообщение:

— Мы готовы попробовать.

Я перечитал его раз пять. И только потом позволил себе улыбнуться. Чувство было таким, будто в моей жизни открыли новую дверь — в мир, где играли уже по другим правилам, где на кону стояли не сотни заказов, а тысячи, не сотни тысяч рублей, а миллионы.

Той зимой я впервые ощутил, что переступаю черту. Больше не просто «суши» или «доставка обедов» — теперь я входил в игру с крупным ритейлом, где решения принимались хладнокровно, а цена ошибок могла быть фатальной.

И я был готов рискнуть.

Собственнику ритейла моя идея понравилась, но «Матрешка» показалась ему слишком... кустарной.

— Нам нужна не столовая и контейнеры, а полноценный сервис, — сказал он на встрече. — Ты же понимаешь, у нас другой масштаб.

И я понимал. «Матрешка» была про оптовую отгрузку дешёвых обедов. А ритейл требовал больше — систему, которая соответствовала бы их бренду, их репутации.

Пришлось начинать с нуля.

Мы разработали отдельное приложение и сайт. Совсем с другой логикой, совсем с другим позиционированием. Вёрстка макетов ночами, правки по кнопкам, обсуждения цветовой гаммы, длинные списки категорий — от бизнес-ланчей до премиум-сетов.

Через месяц всё было готово. Я смотрел на первую демо-версию с чувством, как будто держал в руках ключ от будущего. Всё выглядело чётко: корзина, акции, удобное меню.

Когда мы вышли в онлайн, я применил всё то же, что работало на «Матрешке»: контекстная реклама, посеы в пабликах, акции и промокоды. Рост был не такой взрывной, но зато клиенты были совсем другие — более требовательные, более обеспеченные. Средний чек оказался выше, и это гре-ло душу не хуже самого дорогого рома.

Каждый заказ мы отслеживали почти с замиранием сердца. Звонили клиентам, спрашивали обратную связь, и постепенно всё стало работать как часовой механизм.

И всё же внутри жила странная тревога. Казалось, что всё слишком гладко. Иногда я ловил себя на мысли: *сейчас что-то изменится. Мир не может быть таким предсказуемым.*

Начало 2020-го встретило нас морозом и новостями. В заголовках мелькали странные слова — «вирус», «карантин», «локдаун». Тогда это казалось далёким, почти мистикой, но где-то глубоко я чувствовал: скоро доставка еды перестанет быть просто удобством. Она станет необходимостью.

Я сидел за ноутбуком поздним вечером, смотрел на статистику заказов и думал: *Мы будто готовимся к чему-то, чего ещё никто не понимает.*

И через пару месяцев это «что-то» обрушится на весь мир.

Когда мир закрылся, а мы открыли двери

Это было спокойное морозное утро. На улице — редкие прохожие, в воздухе звенела тревожная тишина. Мы собрались на еженедельную планёрку. Обычно такие встречи проходили в рабочем ритме: цифры, отчёты, прогнозы. Но в тот день в зале витала паника. Люди метались от окна к окну, обсуждали слухи, кто-то писал сообщения родным. Маски на лицах — как немой символ наступившей новой эпохи.

Собственник посмотрел на меня, прищурился и спросил прямо:

— Скажи, как быстро мы сможем переформатировать доставку еды в доставку продуктов? Нужно пять тысяч наименований, охват — вся Тульская область и часть Москвы. Ты справишься?

Комната замолчала. Все взгляды — на меня. В груди застучало сердце, словно я снова стою на кухне под криком японского шефа.

— Мне нужно время до вечера, — выдохнул я. — Продумать как все сделать.

К вечеру мы снова собрались, уже в главном офисе. За окнами темнело, снег ложился на фонари, а внутри, в переговорке, было жарко и душно. Я достал свой план.

— Схема такая: формируем отдельный отдел администра-

торов, они принимают и обрабатывают заказы. В каждом магазине — один наборщик и один курьер на машине. Управление через Telegram и систему учёта. Логистика распределяется автоматически.

Я говорил уверенно, хотя внутри всё дрожало. Это было похоже на военную операцию: быстро, жёстко, без права на ошибку.

Собственник слушал, кивал.

— Делаем, — сказал он в конце.

И система заработала. В каждый из одиннадцати супермаркетов мы поставили связку «наборщик + курьер». Люди собирали продукты в пакеты: гречку, макароны, молоко, хлеб, мясо. Машины выезжали под завязку забитыми и быстро доставляли заказы по пустым улицам.

QR-коды стали нашими пропусками. Курьеры показывали их на каждом посту. Маски — нашими униформами. Люди боялись выйти на улицу, а мы везли им хлеб, молоко, еду для детей.

Особенно запомнилась одна сцена. Курьер привёз заказ пожилой женщине. Она открыла дверь, вся в слезах, и прошептала:

— Сынок, спасибо, что вы есть. Я думала, умру с голоду...

В тот момент я понял: это не просто бизнес. Это — ответственность.

После локдауна многие остались без работы, и с наймом персонала проблем не было. Люди шли толпами — кто быв-

шие официанты, кто бармены, кто строители. Все хотели работать. Мы набирали, обучали, запускали — конвейер.

Через полгода к нам стали стучаться другие сети. Хотели подключиться, хотели, чтобы мы взяли их под крыло. И мы брали. К концу года под управлением оказалось уже три ритейла в четырнадцати областях.

Система росла, как живой организм. Телеграм-чаты кипели заказами, администраторы за ночь обрабатывали сотни заявок, курьеры ездили до изнеможения.

Иногда я садился ночью в пустом офисе, смотрел в отчеты, где отображались заказы, и не верил: это всё работает. Мы держим людей на плаву. Мы кормим тысячи семей.

Но вместе с гордостью приходило другое чувство — опасное. Я слишком верил людям. Слишком доверял.

И однажды эта вера стоила мне слишком дорого.

В начале сотрудничества всё выглядело идеально. Мы обсудили условия, цифры, схему работы. Сели напротив друг друга за длинный стол, глаза в глаза, и ударили по рукам. Я чувствовал ту самую мужскую уверенность: *договорились — значит договорились*.

Я не стал записывать детали на бумаге. Казалось — лишнее. Люди взрослые, бизнес серьёзный. Кто станет играть грязно? Но именно это рукопожатие стало моей самой дорогой ошибкой.

Лето. Я наконец позволил себе долгожданный отпуск — море, солнце, шум волн. Снял телефон с авиарежима сел на

террасе с бокалом холодного белого вина и впервые за долгое время выдохнул.

И тут экран загорелся гневным сообщением.

— У вас задолженность. 4,5 миллиона рублей. Срочно разберитесь.

Кровь отхлынула от лица. Я перечитал трижды. Пальцы задрожали. Сразу открыл ноутбук, перепроверил расчёты: всё сходилось. Всё по договорённости. Но у ритейла — оказались свои интересы.

В Туле меня уже ждали. Предсудебная претензия лежала на столе, как приговор. Разговор был холодным, сухим, без эмоций.

— У нас своя бухгалтерия, свои цифры. Либо платишь, либо встретимся в арбитраже.

И вот я уже стою в коридоре арбитражного суда, металлический привкус на губах, руки мокрые. Судебные бумаги, арест счетов — всё происходило как в кошмаре, из которого нельзя проснуться.

Первым делом я закрыл зарплаты. Люди не должны были страдать из-за моей ошибки. Собрал команду в офисе, сказал прямо:

— Ребята, спасибо. Но дальше мы идём каждый своей дорогой.

Кто-то опустил глаза, кто-то пожал руку, кто-то хлопнул по плечу. И в этот момент я понял: пандемия шла на спад, а моя история с ритейлом подходила к концу.

Злюсь ли я? Нет. Скорее, чувствовал усталость и холодное разочарование. Это был опыт. Горький, но ценный. Я научился: рукопожатие — не договор. Улыбка — не гарантия. И за красивые слова иногда приходится платить миллионами.

Я вышел из суда, вдохнул прохладный воздух и впервые за долгое время улыбнулся. Пусть и криво. Потому что знал: это не конец. Это просто новый урок.

С чистого листа в разработку сайтов

Теперь я стал другим — спокойнее, осторожнее. Каждую идею я уже встречал настороженно, как незнакомца в тёмном переулке. И именно в этот момент у меня родилась мысль: *хватит зависеть от чужих продуктов и обещаний. Настало время делать своё.*

Так началась новая глава моей жизни — сайты и приложения для ресторанов и доставки еды.

После истории с ритейлом я стал другим. Больше никаких наивных рукопожатий, никаких рискованных сделок. Я искал то, что будет зависеть только от меня.

За последние годы я успел хорошо разобраться в «Тильде» и платформе для приложений. Решил: нужно собрать всё в одно место. Так появился мой сайт **restoran. icu** — простая страница, где я расписал все преимущества системы, добавил портфолио и контакты. Я не знал, сработает ли это, но внутри горела уверенность: *должно.*

Первые заказы на разработку

Отклик пришёл неожиданно быстро. Доставка шашлыка из города Мытищи. Маленькое заведение, работа в аренде, пара мангалов и кухня на полтора повара. За три дня я сделал им сайт, подключил приложение, провёл консультации по маркетингу.

Когда мы выкатили результат, владелец не скрывал радости:

— Слушай, это совсем другой уровень! — сказал он, листая меню на телефоне.

И тут произошло главное. Оказалось, помещение арендовали у собственника с тремя крупными ресторанами. Он увидел работу и сказал:

— Мне нужно такое же. И для всех моих заведений.

Эти три проекта стали для меня новым стартом. Сайт за сайтом, приложение за приложением. Я погружался в их бизнес, считал расходы, подсказывал, где сократить, где вложить больше. Раз в две недели я приезжал в их рестораны, мы садились в кабинете, доставали отчёты и планировали.

Итог удивил даже меня: за счёт доставки и оптимизации расходов мы подняли их выручку на 20%. Я видел, как цифры оживают в таблицах, и чувствовал гордость: *вот он, результат.*

Дальше всё пошло по нарастающей. Сарафанное радио от-

работало лучше любой рекламы. Через знакомых собственника пришли новые заказы: Люберцы, Реутов, Охотный ряд в центре Москвы.

Москва стала для меня новым маршрутом. Раз в неделю я садился в машину, ехал по трассе, думал о новых проектах и ловил ощущение движения вперёд. Вечером возвращался домой с усталостью в теле, но с огнём в глазах.

Потом — Питер. Потом даже Омск. Я уже сидел на онлайн-звонках с технологичками меню, слушал шипение грилей через микрофоны и настраивал дизайн для заведений, которых никогда не видел своими глазами.

Дела шли в гору. Я чувствовал, что наконец-то нашёл то, где могу быть свободным и полезным одновременно. На счету уже более 100 разных кафе, ресторанов и доставок еды по всей России, которым мы помогли выйти на новый уровень.

Эта часть книги — не просто история о бизнесе. Это путь, полный ошибок, побед, рисков и неожиданных поворотов. Путь, на котором я учился доверять и разочаровываться, строить и терять, но главное — всегда подниматься и начинать снова.

Каждый этап, будь то кухня ресторана, доставка еды или продуктов, давал мне новый опыт и открывал новые горизонты. Всё это сделало меня тем, кем я являюсь сейчас.

Я искренне верю: любой кризис — это возможность. Любое падение — трамплин для нового взлёта. И если моя ис-

тория вдохновила вас хотя бы на один шаг к мечте — значит, я писал не зря.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.