ЯНА СЛОЖЕНИКИНА

Я У МАМЫ ФРАНЧАЙЗИ
подкаст

СЕТЬ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

КАК ФРАНЧАЙЗИНГ МЕНЯЕТ РОССИЮ



14 ИСТОРИЙ ОТ ОСНОВАТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ФРАНШИЗ

18+

18+

Яна Сложеникина

Сеть возможностей. Как франчайзинг меняет Россию

«Автор»
2026

Сложеникина Я. С.

Сеть возможностей. Как франчайзинг меняет Россию /
Я. С. Сложеникина — «Автор», 2026

О франшизах принято думать в крайностях: либо это готовый рецептуспеха, либо очередная схема, на которой кто-то хочет заработать. Но междуэтими крайностями существует настоящий франчайзинг — бизнес людей, которые однажды создали что-то ценное и решили этим поделиться. Герои этой книги превращают собственный опыт в систему, находятединомышленников по всей стране, учатся доверять, ошибаются и вместе спартнёрами делают свои проекты больше, чем могли бы сделать в одиночку.Перед вами 14 историй о людях, которые не просто построили успешныйбизнес, а открыли другим возможность стать его частью.

© Сложеникина Я. С., 2026
© Автор, 2026

Содержание

От автора 5
Право на новый старт 9
Покупка фотоаппарата — первый шаг к большому бизнесу 20
Искусство быть не как все: путь предпринимателя-творца 30
Йога бизнеса. История про поиск баланса 37
Конец ознакомительного фрагмента. 40

Яна Сложеникина
Сеть возможностей. Как франчайзинг меняет Россию

От автора

Привет! Меня зовут Яна.

Моя история во франчайзинге началась с рубежа, который для многих становится точкой переосмысления, — с окончания декрета. По профессии и по призванию я пиарщик, но после двух лет, наполненных заботами о малыше и бесконечными «подгузными» буднями, мне казалось, что вернуться в профессию уже не получится. Тогда я вспомнила, что во мне живёт ещё и предприниматель.

На заре профессионального пути я вместе со своей семьёй строила мини-отель, мы даже думали о том, чтобы масштабировать проект по франшизе. В итоге удачно продали его перед Чемпионатом мира по футболу. И этот опыт не стёрся из моей памяти, а словно ждал своего часа. И вот, стоя на пороге новой жизни, я вдруг подумала: «А что, если именно из декрета я смогу выпорхнуть в предпринимательство? А франшиза станет тем самым трамплином для быстрого старта».

Подруга, которая как раз развивала собственный франчайзинговый проект, поддержала идею. «Изучай франшизы, собирай интересное, а потом расскажешь, как там всё устроено», — сказала она. Мы начали раскручивать эту мысль и вскоре поняли: такая информация будет полезна не только нам, но и всем, кто покупает или продаёт франшизы. Как раз в то время набирали популярность подкасты — и пазл сложился: мы решили запустить подкаст. Так родился проект «Я у мамы франчайзи».

За четыре года существования подкаста мы собрали более 150 интервью, реализовали несколько спецпроектов о франшизах и даже создали отдельные подкасты для конкретных франчайзинговых сетей. Формат наших выпусков — своего рода имитация первой встречи потенциального партнёра и франчайзера. Я задаю те самые вопросы, которые волнуют каждого, кто стоит перед выбором: сколько это стоит, как всё устроено, когда окупятся инвестиции. Спрашиваю и о неудобном: почему встречаются плохие отзывы, почему некоторые точки закрываются, на чём реально зарабатывают партнёры и сколько.

Выпуски получались прикладными и максимально полезными для тех, кто собирает информацию о разных франчайзинговых проектах. Но за кадром оставалось многое: личные истории предпринимателей, их взгляд на индустрию, поражения, тернии и те боли, о которых обычно не говорят вслух. Вряд ли франчайзер во время презентации будет рассказывать, что управляющая компания не окупается или что некоторые франчайзи ведут себя как незрелые новички. А ведь это тоже неотъемлемая часть франчайзинга. Именно в таких деталях раскрывается сила предпринимателя — его мечта, упорство и путь, который он проходит, чтобы её воплотить.

Четыре года я слушала эти истории, и каждая из них оставляла след в сердце. Обсудить подобное на полях франчайзинговых форумов почти не удавалось: там чаще говорят о цифрах и метриках, а не о внутреннем мире тех, кто строит бизнес.

Однажды я осознала: рассказы российских предпринимателей, которые создают и развивают сети, заслуживают того, чтобы их услышали. Особенно важно это сделать тем, кто стоит перед выбором франшизы.

Нас часто интересуют только два вопроса: сколько нужно вложить и когда окупятся вложения. Иногда ещё хочется понять, насколько это не рулетка и есть ли за обещаниями реальное основание — финансовая модель, честные отзывы франчайзи. Но редко кто задумывается о душе проекта, о том, что стоит за цифрами.

В обществе бытуют два распространённых взгляда на франчайзинг. Первый — что это мир больших компаний, где нет места личным историям. Второй — что там все пытаются друг друга обмануть. Но есть и третья сторона, которую я хочу показать в этой книге.

Во франчайзинге есть люди, которые делают дело не ради сиюминутной выгоды, а потому что не могут иначе. Они умеют мечтать, не боятся брать на себя ответственность и готовы вкладывать последнее. Для них франчайзинг — это не просто способ заработать, а возможность менять реальность вокруг, развивать страну. Как бы пафосно это ни звучало, в этом есть своя правда.

Я постаралась собрать в этой книге именно такие истории — чтобы вы увидели: у франчайзинга есть душа.

Мы восхищаемся гениальными шеф-поварами, яркими спортсменами, талантливыми художниками. Мы не смотрим на них сквозь призму денег или скрытых мотивов, а воспринимаем всё как акт творчества. Если он откликается в душе, хотим быть к нему причастны — ходим в рестораны, болеем за команды, покупаем их работы.

Точно так же бывает и с бизнесом: наверняка у вас есть любимый бренд, который покорил своей философией, качеством, упаковкой, маркетингом. Вы покупаете его продукты, рекомендуете друзьям, делитесь в соцсетях. Франчайзинг даёт уникальную возможность не просто потреблять этот продукт, но и стать его частью. Это как если бы ваш любимый художник пригласил в свою мастерскую, а шеф-повар — на кухню.

И вы становитесь не просто наблюдателем, а соавтором развития бренда.

Разве это только про деньги? Нет. Франчайзинг, как покажет эта книга, — он не про цифры. Он про возможности, про сопричастность, про мечты, которые становятся делом жизни. Обо всём, что остаётся за кадром и о чём не расскажут на профильных форумах, — в следующих историях.

Приготовьтесь к путешествию, где каждая глава — это новый взгляд на привычные вещи, а каждый рассказ — возможность увидеть свой путь яснее. Пусть эта книга станет не просто источником знаний, а вашим спутником: поможет разобраться в механике франчайзинга и найти вдохновение, чтобы сделать свой проект не только успешным, а по-настоящему особенным. Добро пожаловать в мир, где бизнес — это и наука, и искусство, и рок-н-ролл, и большое человеческое дело.

Во франчайзинге есть люди, которые делают дело не ради сиюминутной выгоды, а потому что не могут иначе.



Право на новый старт

Денис и Светлана Яуровы — основатели и управляющие партнёры Федерального центра банкротства (ФЦБ), компании, специализирующейся на комплексном сопровождении процедур банкротства физических лиц. Компания была основана в 2018 году в Крыму. Супруги объединили бизнес-опыт Дениса и клиентскую экспертизу Светланы, чтобы создать сервис с фокусом на доступность, прозрачность, поддержку.

Почему стоит прочитать их историю? Это рассказ о семье, которая, действуя как единая команда, решилась на смелый шаг — выйти из франшизы, увлечь за собой людей и построить свой успешный проект. Здесь есть всё: жёсткие ультиматумы управляющей компании, шанс потерять всё и остаться с долгом в 30 миллионов, а ещё взаимная поддержка, судьбоносные решения. И… Леонид Якубович.

Цитата	**Секрет успеха**	**Город**
В одиночку большую компанию не построишь	Здоровый сон — основа стабильной психики. У нас есть режим. Мы встаём в 6:00, начинаем день со спортивных занятий. Спать ложимся в 21:00	Старый Оскол. Место, где характер куётся с детства
Книга	**Человек, который вдохновляет**	**Увлечение**
Рэй Далио «Принципы»	Владимир Путин (выдержка, глубина стратегического мышления и безусловная преданность стране)	Спорт. Дисциплина в теле рождает дисциплину в уме
Предприниматель в России — это...	**Я никогда не...**	**Совет начинающему франчайзи**
Человек, играющий вдолгую. Он видит горизонт там, где другие видят только туман	Я никогда не остановлюсь. Перефразируя классика: я согласен на поражение, но сдаваться и топтаться на месте — нет	Если ты решил идти по этому пути — вкладывай в дело в два раза больше сил, времени и внимания к деталям, чем изначально планировал, потому что система любит только тех, кто готов её усиливать

Светлана: За каждым большим проектом — история людей. Наша соткана из испытаний и побед, сложных выборов и трогательных моментов. Всё это сделало нас такими: смелыми, сильными, с верой в лучшее в людях и честным подходом к делу.

Денис: Наш бизнес-тандем вырос из личных чувств друг к другу. Я руководил модельным агентством в Старом Осколе, Светлана работала внештатным корреспондентом в местной газете. Однажды она пришла ко мне брать интервью и сразу попала в самое сердце. Так уж вышло, что наши отношения не случились одномоментно, потребовалось время.

Светлана: После интервью Денис не исчез — он проявлял внимание деликатно и ненавязчиво: присылал дополнительные фотоматериалы, интересовался ходом работы над статьёй, при этом не перегружал меня сообщениями, понимая, что я занята. Прямо как настоящий рыцарь: с уважением и без лишнего шума.

Есть в этой истории что-то судьбоносное. Я специализировалась в газете на спортивной тематике. Это была моя стихия: долгое время сама профессионально занималась спортом. Материал о модном показе и интервью с Денисом должна была делать коллега, но она заболела. Мне предложили подхватить задачу — так мы и познакомились.

Денис: Я знал, что Светлана тогда была в отношениях, поэтому не форсировал события. Но судьба подарила вторую встречу — спустя два года, снова по работе.

Наше агентство готовило модный показ и искало ведущего. Мой партнёр вдруг вспомнил о Светлане — и я, признаться, обрадовался возможности снова её увидеть. Её речь, внешность, манера держаться — всё говорило: вот идеальная ведущая для нашего события!

Вторая встреча случилась в более подходящее время. Весомых препятствий уже не было — и мы не просто начали развивать нашу историю любви, но почти сразу окунулись в создание совместного дела.

Одним из первых проектов стала фирма по продаже систем кондиционирования. Сработались мгновенно: я занимался монтажом, Светлана — продажами. Она действовала как полноценный напарник, и у нас сложилась настоящая команда! Именно тогда я окончательно понял: Светлана — не просто моя супруга, а надёжный бизнеспартнёр.

Меня восхищает её результативность и готовность оперативно включиться в работу. Особенно ценно её неизменное моральное «плечо». Когда «важные дядьки» скептически замечали: «Ты не сможешь» — Светлана уверенно говорила: «Прорвёмся! Всё получится!» И мы справлялись.

Я твёрдо убеждён: в команде работать всегда эффективнее. В одиночку масштабную компанию не построишь. Именно поэтому во франчайзинге мы видим большую силу: к нам приходят талантливые эксперты, каждый из которых укрепляет наше дело.

Сегодня вместе со Светланой и партнёрами мы ведём наш ключевой социальный бизнес — Федеральный центр банкротства. Помогаем людям, оказавшимся в непростой финансовой ситуации, найти законный выход из кризиса.

У нас есть и проекты-хобби. Один из них изначально задумывался как источник лидогенерации для ФЦБ, но вырос в самостоятельную успешную историю. Речь о МКК (микрокредитная компания), которую мы приобрели по франшизе. Уже более пяти лет она стабильно функционирует, помогает нам диверсифицировать ресурсы и даёт ощущение большей стабильности.

Светлана: Тут стоит отметить, что спустя некоторое время франшиза МКК закрылась, а мы продолжаем работать.

Денис: Да, нам действительно повезло. В то время я был полон энтузиазма: мне казалось, что любая франшиза — это гарантированный успех. Достаточно выбрать понравившуюся, вложить средства — и дело пойдёт.

Со временем поняли, что реальность сложнее. На рынке встречаются разные модели: некоторые франчайзеры ориентируются на количество точек, а не на качество поддержки и результаты партнёров.

Я убеждён: франшиза может считаться успешной, только когда 80% франчайзи стабильно зарабатывают. Это ключевой индикатор здоровой бизнес-модели.

При этом важно осознавать: франшиза — это не пассивный доход. Многие думают, что, заключив договор и вложив деньги, они могут просто ждать прибыли, пока управляющая ком-

пания делает всю работу. Но это заблуждение. Успех приходит только к тем, кто активно включается в процесс, глубоко погружается в бизнес и готов ежедневно трудиться.

Светлана: Мне кажется, основная задача управляющей компании — не просто продать франшизу, а дать франчайзи реальный инструмент для успеха. Это значит: передать все наработки и знания, настроить процессы так, чтобы партнёр сразу получил существенную порцию договоров и хороший доход, при этом роялти в 20% станет платой за поддержку и инфраструктуру.

Я искренне заинтересована в успехе каждого партнёра: это основа нашего общего роста. А мы строим бизнес на века. Когда франчайзи добиваются результатов, управляющая компания получает возможность создавать новые продукты, привлекать в команду высококлассных экспертов, выстраивать интеграции с федеральными компаниями, развивать корпоративную академию для сотрудников, запускать масштабные маркетинговые коллаборации.

Яркий пример такого развития — рекламная кампания ФЦБ с Леонидом Аркадьевичем Якубовичем. Это был настоящий фурор!

Для всей нашей команды Леонид Аркадьевич всегда ассоциировался с чем-то добрым и светлым — и он полностью оправдал эти ожидания. Помню нашу первую встречу: мы готовились к формальным переговорам в офисе, а вместо этого оказались у него дома. Всё прошло удивительно по-домашнему, тепло. За чашкой чая с ириской «Золотой ключик» мы рассказали о нашем проекте и его социальной миссии. Леонид Аркадьевич с готовностью поддержал нас и сразу вовлёкся в проект.

Эта коллаборация не просто усилила бренд — она подчеркнула нашу философию: бизнес должен нести пользу, быть человечным и открытым.

Денис: Светлана затронула тему роялти — я добавлю, что сейчас текущего уровня роялти не хватает для полноценного обеспечения управляющей компании. Это серьёзный вызов, с которым мы работаем. Пробовали разные подходы. Увеличивали количество точек — но это автоматически ведёт к росту затрат на обслуживание персонала. Фокусировались на дополнительных продуктах — именно они сейчас приносят основной доход, а не роялти.

До 2026 года наш финансовый рост был стабильным, но новая ставка НДС, как бы мы ни готовились, всё равно оказала негативное влияние. Это стало своеобразным стресс-тестом.

Ключевая задача на текущий год — вывести управляющую компанию в ноль. И это не просто финансовая цель, а настоящий предпринимательский вызов.

Легко управлять бизнесом, когда ресурсы неограниченны. Гораздо сложнее и интереснее работать в условиях лимитов — именно здесь проявляются настоящие навыки грамотного менеджмента. Мы никогда не опускаем руки: у нас гибкая команда и демократичная модель управления, которая позволяет быстро адаптироваться к изменениям.

О демократии в управлении стоит сказать отдельно. У этой модели есть свои подводные камни — и я пока не до конца уверен, что она идеальна. Раньше, глядя на компании с жёсткой иерархией, думал: «Так неправильно, надо по-другому». Но, только столкнувшись с управленческими вызовами лично, осознал всю сложность процесса.

Трудно поставить себя на место другого человека — нужно быть им, чтобы понять логику его решений. Вот простой пример: по дороге едут два водителя — один на «мерседесе», другой на «девятке». Водитель «девятки» думает: «Зачем тебе этот “мерседес”, лучше бы квартиру купил!» А у владельца «мерседеса» уже есть три квартиры — и сейчас ему нужен именно автомобиль. Так и в бизнесе: пока не побываешь в шкуре другого, не поймёшь его мотивов и решений.

Мы продолжаем искать баланс: оптимизируем процессы, тестируем новые варианты монетизации, но при этом сохраняем фокус на поддержке франчайзи. Наша цель — создать устойчивую систему, где и управляющая компания, и партнёры будут стабильно развиваться.

Светлана: Осознать, что действительно важно для партнёра или клиента, — ключевой элемент любого успешного процесса. В работе Федерального центра банкротства мы чётко определили главные приоритеты наших клиентов и построили под них всю систему. Что ценнее всего для тех, кто обратился в ФЦБ? Первое заседание в суде. Это переломный момент: с его наступлением клиенты перестают подвергаться давлению со стороны коллекторов и банков. Для человека в сложной финансовой ситуации это настоящее облегчение: психологический барьер пройден, начинается путь к решению проблемы. Следующий шаг — оперативное завершение процедуры банкротства. Мы понимаем, что время — критически важный ресурс. Поэтому наша команда фокусируется на быстрой подготовке и подаче всех необходимых документов в суд, своевременном направлении протоколов, описей и прочих материалов, минимизации задержек на каждом этапе процесса.

Многие аналогичные компании работают медленно, затягивают сроки — мы же нашли свою эффективную модель: вложить деньги в тех, у кого их нет. Да, она кажется пугающей, но результат того стоит. Это наш ход конём. Обязательно вернусь к нему и расскажу подробнее.

Нам удалось выстроить демократичные и экологичные отношения с командой франчайзи. Взяли лучший опыт, накопленный в других компаниях, тщательно его переработали и создали собственную систему взаимодействия. Главное качество наших партнёров — амбициозность и включённость в процесс: им не всё равно, как развивается бизнес. У нас есть потрясающий коллега — толковый юрист и предприниматель. Он буквально под микроскопом изучает все рекламные тексты ФЦБ, щедро делится идеями и всегда отмечает, что можно улучшить. Признаюсь, сначала его комментарии меня слегка напрягали. Но потом я посмотрела на ситуацию под другим углом, через любовь. Это же здорово, когда рядом человек, которому не всё равно! Теперь мы сами постоянно к нему обращаемся за советом. А он как-то пошутил: «Вы что, все тексты на мне тестируете?»

Для поддержания продуктивного диалога мы создали коллегию партнёров — площадку, где собрали активных представителей разных локаций. На прошлом проекте, в котором участвовали как франчайзи, звонки превращались в непродуктивный балаган. Поэтому сразу определили для себя, что коммуникацию внутри своего бизнеса будем строить по-другому. Группа инициативных коллег помогает нам оперативно обсуждать возникающие вопросы и находить решения, делиться успешным опытом между регионами, предотвращать конфликты на ранней стадии и учитывать мнение франчайзи при принятии стратегических решений.

Денис: Создание «Партнёрской лиги» — это гениальная идея Светланы! Она продумала всю систему до мелочей, разделив партнёров на пять грейдов — по масштабу их деятельности. На вершине — высшая лига, «тяжеловесы». Это три наших франчайзи, которые управляют проектами сразу в 14 городах! Следующая — вторая лига: те, у кого в работе от 5 до 10 точек, самая многочисленная — костяк нашей сети. Третья лига объединяет франчайзи, у которых 2–5 локаций. Четвёртая лига — партнёры с одной точкой, но в крупном городе-миллионнике. И, наконец, «малыши» — пятая лига: владельцы одной точки в небольшом городе.

В каждой лиге мы выбираем самого активного участника — и он входит в коллегию партнёров. Вот тут рождается настоящая синергия.

Светлана: Встречи в рамках «Партнёрской лиги» показали свою максимальную эффективность: всё по существу. Кто-то озвучивает проблему, а остальные мгновенно, словно яркие петарды, накидывают варианты решений. Затем участники обсуждают идеи уже внутри своих лиг. Мне очень близок такой подход: быстро, по делу, обсудили — и сразу в реализацию!

Этот принцип партнёрства мы с Денисом как-то сразу заложили и в наши отношения. Не тратили время на бесконечные «а что, если…» — просто решили и сделали.

Такой подход близок с детства. Мои родители всегда были примером: они никогда не боялись трудностей и много работали. Мама искренне верила в успех папы и всегда его поддерживала. Эта позиция даёт огромный ресурс и силу — вижу в ней настоящую опору.

В предпринимательстве я смотрю на вещи глазами Дениса. Когда что-то непонятно, мы открыто обсуждаем и проговариваем детали. Но я твёрдо знаю: каждое его действие — верное. Считаю, что с точки зрения бизнеса Денис — гениальный человек. Знания, которые другие ищут в книгах, у него словно встроены в ДНК: он интуитивно чувствует верные шаги и стратегии.

Однако было одно решение Дениса, которое поначалу оказалось непросто принять и осознать.

Напомню, главная задача ФЦБ — максимально оперативно вывести дело в суд и завершить процедуру банкротства. Но для запуска процесса клиенту нужны финансы. И тогда Денис предложил смелую идею: опцию авансового платежа. Мы вкладываем свои средства, начинаем юридический процесс, а клиенты расплачиваются уже после.

Риск очевиден: гарантий оплаты практически нет. Но у Дениса глубокая вера в людей и их честность.

Я понимаю ценность и целесообразность этого решения. Сама не понаслышке знаю, с какими ситуациями сталкиваются наши граждане. Однажды к нам пришла женщина — посудомойщица в ресторане, мать троих детей, оставшаяся одна после ухода мужа. Когда думаю о ней, мурашки по коже. У неё не было денег, чтобы закрыть кредиты и запустить процедуру банкротства.

Мы с Денисом приняли решение помогать таким людям. Тем самым ускорив процесс закрытия дел и, конечно, освободив их от тяжести ожидания.

Да, тогда мы поставили многое на кон. Но нам было уже не впервой. Жизнь порой преподносит испытания, которые переворачивают всё с ног на голову, но именно они позволяют стать сильнее.

В 2020 году наступил переломный момент в проекте, где мы участвовали как франчайзи. Управляющая компания действовала крайне агрессивно — никакие разговоры и попытки наладить диалог не помогали. И это при том, что с финансовой точки зрения всё было успешно: мы развивали сеть, наращивали клиентскую базу, показывали хорошие результаты. Но атмосфера становилась всё более токсичной и выматывающей.

Как говорят, беда не приходит одна — параллельно с этим на нас обрушилось самое страшное, что может случиться с родителями: заболел наш сын. В процессе обследования врачи обнаружили опухоль в брюшной полости. Прогнозы были мрачными, а рекомендация однозначной: срочно лететь в Германию на операцию.

Я до сих пор помню тот день, когда нам объявили диагноз. Это был худший момент в жизни. Мы с Денисом сидели, плакали, молчали, не понимали, что делать. Мир словно рухнул в одну секунду.

Собравшись с силами, приняли решение срочно продать бизнес. Деньги и время требовались на спасение сына.

На тот момент у нас уже была целая сеть внутри другой франшизы: 15 городов, сильная команда, активные офисы и много клиентов. Мы сообщили собственнику франшизы о нашем решении — и, словно по воле судьбы, буквально через 2–3 дня появился покупатель.

А дальше началось то, что иначе как «суровыми девяностыми» не назовёшь. Денис созвонился по ВКС с владельцем компании, сообщил, что нашёл покупателя. Ответ шокировал своей жестокостью: «Нет. Ни фига. Забирайте свой чемоданчик и уматывайте. Я сам всё продам, никакой переуступки не будет. А вам ещё и штраф за выход из франшизы — 30 миллионов».

И это при том, что владелец прекрасно знал о нашей ситуации. Вся компания была в курсе трагедии, случившейся в семье.

Денис: Спустя некоторое время владелец франшизы приехал к нам в Симферополь. Мы встретились с ним и его юристом в ресторане. На столе лежало соглашение. В документе

было сказано: мы бесплатно передаём УК все офисы и всю команду. Никаких компенсаций, никаких переходных условий — просто отказ от всего, что мы трудом создавали. Я офигел от этого соглашения: «Вы серьёзно? Два взрослых человека прилетели ко мне, чтобы предложить такое?» В моём понимании настоящие переговоры — это поиск компромисса. Обе стороны идут на какие-то уступки: мы что-то теряем, другая сторона что-то теряет. Так строится здоровый бизнес.

Но здесь была другая картина. Позиция собеседника сводилась к одному: «Вы всё потеряете, а я останусь в выигрыше». Такой подход противоречил моим принципам. Я не мог принять условия, которые не оставляют места справедливости и уважению. Поэтому сказал: «Хотите войну? Значит, она будет».

Я очень долго считал, что полная честность — это единственное правильное решение. Теперь, спустя время, поработав с психологом, принял мысль, что порой правила можно нарушать. Но только при условии, если это никому не навредит и не противоречит закону.

Светлана: Через несколько дней после встречи Дениса с руководителем управляющей компании нам назначили биопсию в одной из московских больниц. Нужно было срочно лететь. Примерно в те же даты представители УК снова вышли на связь и предложили провести переговоры. Два важных события сошлись в одной точке. И тогда я приняла, наверное, самое непростое решение в жизни. Сын, увидев мою тревогу, сказал: «Мам, не переживай. Я поеду на биопсию с бабушкой, всё будет хорошо. А вам нужно спасать бизнес!» Его слова поразили меня до глубины души. В них было столько зрелости и заботы, что я… отпустила его. С тяжёлым сердцем, с комком в горле, но отпустила.

А дальше произошло нечто невероятное — настоящее чудо. Доктор в Москве провёл биопсию и… буквально вытащил опухоль, словно мандаринку. Он сам был обескуражен результатом и признался, что такой случай — один на миллион. Даже поинтересовался, кто и кому за нас молится. «Такого просто не бывает», — повторял врач. Но у нас случилось. Мой ребёнок оказался абсолютно здоров. Я плакала от счастья.

Денис: После этой новости я неделю летал! Казалось, что моё тело вообще ничего не весит. Очень гордился сыном: не каждый мужчина такое вынесет. А он всё принял, без слёз, без страха, всё прошёл как маленький герой. Показал нам фотографию после операции, где живот весь изрезан. Я восхищаюсь им. Прилетел и говорит: «Пап, поехали на мотоциклах кататься». Я в ответ: «Уже всё? Выздоровел? Поехали!» Мотоциклы — наше совместное увлечение.

Эта история нас очень закалила. Мы поняли, что теперь всё сможем преодолеть, любые трудности.

Встретились с партнерами той франчайзинговой сети, объяснили причину выхода. А за нами тут же потянулась целая команда из числа других коллег. Если верно помню, 60% франчайзи тогда вышли из проекта, 70–80% из них пришли к нам. Конечно, такая статистика окрыляет, внушает веру в свои возможности. Наверное, нами тогда овладела какая-то эйфория: целая команда партнёров поверила в нас и захотела строить бизнес совместно. Мы никого не звали, все действовали по собственному желанию.

Вместе мы стали строить свой франчайзинговый бизнес ФЦБ. Процесс этот непростой, мягко говоря. Надо было многое качественно просчитать. Финансы — дело сложное. Конечно, у нас случались ошибки, особенно первое время. Взять хотя бы это убыточное роялти: не приносит оно никакой нам прибыли, но тогда я пообещал партнёрам такой процент, а сейчас вот думаю, что с этим делать.

Да, бизнес в России — это высшая математика. Как сказал руководитель Центробанка, это Эльдорадо. Реалии таковы, у нас кто во что горазд: кто с динамитом, кто с лопатой, кто ворует, кто копает, кто убивает. Страшно, и вместе с этим любопытно, а что будет дальше.

Интерес и любознательность — моя движущая сила. Помню историю из юношества. Родители купили компьютер, я тогда учился на программиста и горел этой темой. В те годы

мало кто разбирался в технике, это было чем-то из мира фантастики. Так вот, зная о моих талантах, знакомые попросили наладить им компьютер. Я пришёл, всё отремонтировал. Они спрашивают: «Сколько нужно заплатить?» Меня вопрос поставил в тупик: мол, какие деньги, я же просто для интереса, из любви к делу. Короче говоря, предпринимателем, как мне кажется, не родился. Но сумел построить рабочий бизнес, создать замечательную семью. Я вообще счастливый человек! У меня красивая и умная жена, воспитанные дети, крутые отношения. Я нахожусь здесь и сейчас не потому, что нужно, а потому, что так хочу. И мне нравится, что наш проект является важной частью большой бизнес-экосистемы и влияет на развитие франчайзинга и экономики России.

Конечно, есть над чем работать глобально. Допустим, с точки зрения франчайзинга в нашей стране я вижу острую необходимость в лицензировании. А ещё, на мой взгляд, франшиза должна быть многоэтапная. Добился результатов на своём уровне — можешь перейти на новую ступень. Ну и менеджмент хороший, конечно, критически важен.

Светлана: Мы выстроили в команде культуру регулярного менеджмента. Это не просто набор правил — это философия, которая помогает нам держать руку на пульсе бизнеса. Мы регулярно «сверяем часы»: проверяем состояние дел, уточняем, как идут процессы, и убеждаемся, что у коллег всё в порядке.

Для меня регулярный менеджмент — это прежде всего система: система задач, система метрик для оценки результатов, система постоянных встреч и обратной связи.

Через эту систему мы отслеживаем точки отклонения и оперативно их корректируем. Например, если я вижу, что какой-то показатель пошёл вниз, я не просто указываю на проблему, а обсуждаю с руководителем, на что стоит обратить внимание и какие шаги предпринять. Такой подход напрямую влияет на финансовые результаты компании. Если говорить про постановку задач, приведу вот какой пример. Партнёр приходит ко мне и говорит, что планирует сделать 10 выходов в суд в этом месяце. Я уточняю: «А по сравнению с прошлым годом это развитие или стагнация?» Он задумывается и отвечает: «Наверное, стагнация». Тогда он сам предлагает: «Давай, наверное, поставим в план 12». Такой подход позволяет не диктовать условия, а мягко направлять в сторону новых амбициозных целей. Мы даём предпринимателям свободу действий и при необходимости деликатно корректируем курс.

Ещё один важный прорыв в нашем бизнесе случился, когда Денис предложил мне поработать над личным брендом. Я завела блог — и это полностью изменило нашу модель привлечения клиентов.

Начала рассказывать о себе, нашей семье, о проекте ФЦБ, показывала команду «изнутри». Делилась и трудностями, и победами — честно, без прикрас.

И тут произошло удивительное: люди стали приходить через личный бренд. За логотипом они увидели живого человека — женщину, маму, предпринимателя.

Оказалось, если основатель становится инфлюенсером, бизнес практически не требует дополнительных маркетинговых вложений. Клиенты идут к лидеру мнений, потому что доверяют ему. Они видят: это не просто фирма с красивыми слоганами, а команда людей, которая искренне хочет помочь.

Сейчас я точно знаю: бизнес с «человеческим лицом» — это не модный тренд, а рабочая стратегия. Когда люди видят основателя, понимают его ценности, они охотнее делают выбор в пользу такого проекта.

Я с большой любовью стараюсь относиться к людям. Мне нравится причинять добро — и я верю, что это чувствуют и клиенты, и партнёры.

Даже когда в коллективе возникают непростые ситуации — а без них не обходится ни одна команда — я стараюсь понять человека, помочь ему. Мы все разные: у каждого свой

характер, опыт, бэкграунд. И именно в этом наша сила. Важно не просто увидеть различия, а найти подход, выслушать, обсудить и отыскать экологичное решение.

Когда я смотрю на партнёров и процессы через призму любви и уважения, всё выстраивается иначе. Отношения становятся глубокими, решения — мудрыми, а результаты — феноменальными. Потому что настоящий успех рождается там, где есть доверие, поддержка и участие каждого.

Бизнес в России — это высшая математика.



Покупка фотоаппарата — первый шаг к большому бизнесу

Сергей Юрк — основатель и руководитель сети «Дом Хамелеона». Его путь в бизнесе начался в 2011 году с любви к фотографии и мечты о собственном зеркальном фотоаппарате.

«Дом Хамелеона» — франшиза фотосалонов, которые предоставляют услуги профессиональной съёмки на документы, фотопечати, полиграфии и создания фотосувениров. Модель бизнеса включает комплекс сервисов для повышения среднего чека и возвращаемости клиентов. Цель — 500 фотосалонов к концу 2036 г.

Почему стоит прочитать эту историю? Узнаете, как хобби превратить в прибыльный бизнес, грамотно воспользоваться господдержкой, разрулить конфликт с коллегами по цеху, построить мощное производство и закрыть его спустя 10 лет, осознав, каких ошибок можно было избежать.

Человек, который вдохновляет	**О нашем времени**	**Я никогда не...**
Фёдор Овчинников	Это точно время для того, чтобы действовать	Я никогда не повышаю голос на сотрудников. Считаю, что это признак слабости руководителя
Увлечения	**Книга**	**Предприниматели в России — это...**
Горные лыжи, велосипед, пешие походы	Тони Шей «Доставляя счастье. От нуля до миллиарда»	Это супергерои! Проактивные люди, борцы за идею, визионеры, которые меняют наш мир, пытаются сделать его чуточку лучше
Цитата	**Главная ценность**	**Совет начинающему франчайзи**
Мне кажется, что лень — двигатель прогресса. В бизнесе это часто про то, что, когда тебе совсем не хочется что-то делать, ты наконец-то начинаешь думать, как это вообще не делать, — и меняешь процессы	Честность. Для меня честность — это не про «красиво сказать», а про реальные долгосрочные отношения. Если ошиблись — говорим об этом прямо, исправляем	Франшиза — это не вклад в банк. Это упакованный успешный опыт, который открывает перед вами большие возможности. Но за ними всегда стоит ваша работа

Моё детство было простым, по-советски обычным. Большую часть времени я провёл в деревнях. Вместе с ребятами лазал по деревьям, собирал яблоки и черёмуху, играл в «Денди» и «Черепашки-ниндзя».

Родители до сих пор живут в деревне. Маме по душе деревенский быт и хозяйство, хотя папа человек городской и любознательный. Он часто рассказывал, как вместе с отчимом занимался фотографией, как они проявляли снимки в кладовке у бабушки — там стояла красная лампа, всё было окутано таинственной атмосферой. Наверное, именно тогда где-то внутри меня зародилось то самое зерно интереса.

В университете я учился без особого желания: не понимал, зачем мне это и к какой цели ведёт. Поступил на физмат, но на третьем курсе застрял, уходил в академ, восстанавливался, в итоге так и не дошел до диплома. А позже, скорее формально, пошёл на биохим и окончил его заочно.

При этом во мне всегда жило стремление добиваться результатов — сейчас думаю, что именно эта черта во многом и стала ключом к дальнейшему развитию. Параллельно с учёбой я работал продавцом и сознательно совершенствовал навыки в продажах. Мне нравилось общаться с людьми, прокачивать себя в этом. Продавал бытовую технику, алкоголь, потом — рекламу на радиостанции.

Всё это время я очень хотел купить зеркальный фотоаппарат, но нужной суммы не было: в начале 2010-х он стоил от 40 000 рублей. И тут я узнал про программу Центра занятости: можно было получить субсидию — 58 800 рублей. Эта цифра запомнилась мне надолго.

Суммы как раз хватало и на камеру, и на кое-что ещё. Главное, что деньги давали безвозмездно — возвращать не нужно. Надо было только зарегистрировать ИП и заплатить положенный взнос в конце года. Я подумал: «Круто!» — и начал разбираться, что делать дальше.

На выделенный бюджет я сразу купил то, что прописал в плане: заветный зеркальный фотоаппарат и принтер, ещё прихватил студийные вспышки. Тот момент, когда камера наконец оказалась у меня в руках, был невероятным: сплошной кайф и ощущение, что теперь всё возможно. Учился буквально на ходу: смотрел уроки в интернете, осваивал графические редакторы, разбирался, что к чему.

На мой взгляд, у некоторых людей есть природное чувство кадра: они берут фотоаппарат в руки — и сразу строят интересную композицию. Другим это даётся не сразу. Но я неоднократно отмечал: если человек регулярно занимается фотографией и искренне хочет развиваться, его работы со временем становятся заметно лучше. Здесь, как и в предпринимательстве, главное — упорство и желание расти.

Спустя полгода после покупки фотоаппарата удалось найти помещение под первый фотосалон — это была маленькая точка на третьем этаже не самого популярного торгового центра. Лестничная площадка выглядела непрезентабельно: стены исписаны, ощущение какого-то «гетто». Но выбора особо не было, да и веры в успех.

Окружение тоже не особо поддерживало. На дворе был 2011 год, все понимали, что мир уходит в цифру, и многие говорили: «Кто сейчас печатает фотографии? Это же вымирающий формат». Даже жена первые месяцы подталкивала: «Брось, займись чем-то более надёжным, денег не хватает». Но во мне всегда жило упорство — я не хотел сдаваться просто так. Решил: дам себе какой-то срок, посмотрю, будет ли отклик, и уже тогда приму окончательное решение.

Параллельно снимал на заказ свадьбы — они приносили больше всего денег: тут люди готовы платить за воспоминания. Ещё брался за разные мероприятия. Но со временем это стало утомлять. Всё было слишком однообразным: одни и те же сюжеты, одни и те же локации. А потом ещё бесконечные дни и ночи за обработкой снимков. Всё повторялось как «день сурка», и эта рутина стала выматывать.

Постепенно заметил, что меня всё сильнее тянет не к самой съёмке, а к выстраиванию процессов, к развитию своего дела. Хотелось не просто выполнять заказы, а строить систему, масштабировать, придумывать новое. И в какой-то момент понял: я больше про бизнес.

Начал активнее заниматься фотосалоном. Поставил там стол компьютерный, образцы фото, принтер, сделал зону для фотосъёмки на паспорт и другие документы. Вечерами ходил и клеил листовки, придумывал какие-то рекламные акции и креативы.

Было непросто, а тут ещё и конкуренты стали прессовать. Большинство из них — это фотографы ещё из девяностых: они начали тогда и до сих пор работают примерно на том же уровне, почти не развиваясь. И, как мне кажется, до сих пор очень ревностно относятся к появлению новых игроков.

Я не выдумывал цены наобум — проанализировал рынок и старался ему соответствовать. При этом активно использовал акции: давал скидки на фотопечать, на отдельные услуги. Но всегда осознавал, что это временная мера, инструмент для привлечения внимания, а не новая ценовая политика.

Конкурентам такой подход не нравился: они воспринимали это как демпинг и попытку «раскачать» рынок. Доходило до не самых приятных разговоров. Особенно запомнился один фотограф, мужчина в возрасте, который снимал в Горно-Алтайске чуть ли не с советских времён. Он и стал одним из тех, кто пришёл ко мне предъявлять — мол, чего я тут с ценами творю.

А потом случилось кое-что посерьёзнее. Ко мне заявился один из крупнейших на тот момент конкурентов — у него было своё помещение, налаженный бизнес. Ещё в эпоху СССР он фактически застолбил рынок. Пришёл не один, а с сотрудником и с ходу начал обвинять меня в том, что я наклеил свою листовку прямо на их режим работы. Я точно знал, что этого не делал: всегда расклеивал объявления сам, своими руками, и такой глупости точно не допустил бы.

Позже выяснилось, что провокацию устроил как раз тот первый фотограф, что приходил раньше. А эти двое просто подхватили волну. Дальше пошли уже прямые угрозы: «Да мы сейчас цены снизим в разы — и тебя быстро закроем». Уходя, бросили небрежно: «Ну ладно, поработай пока». В этом «поработай» читалось: «Скоро всё равно закроешься, таких, как ты, тут много».

Но меня такие вещи не ломали — наоборот, подстёгивали. Даже внутри себя радовался: раз они тратят на меня время и силы, значит, действительно делаю что-то заметное. И я начал вкладываться в дело ещё активнее, с удвоенной энергией.

Особенно хорошо запомнился самый первый заказ — на визитки. Я взялся, хотя толком не представлял, как всё организовать. Визитки пришлось резать дома обычными ножницами: я напечатал листы и вечерами сидел, аккуратно вырезал одну за другой. Их было несколько сотен — целая гора бумаги. А потом, спустя немного времени, знакомые заказали тысячу визиток. Я такой: «Офигеть! Тысячу визиток! Я богат». Три дня сидел резал, уже, правда, использовал сабельный ручной резак. На самом деле, мне нравится что-то делать руками. Даже сейчас нет-нет да пытаюсь «залезть» в производственный процесс, очень по этому скучаю.

На текущем этапе большую часть времени я провожу в офисе в Новосибирске — очень плотно погружён в работу. Здесь располагается база нашей управляющей компании. Мы находимся на этапе становления франшизы и выстраиваем всю систему. Много времени уходит на коммуникацию с первыми партнёрами: нужно отладить взаимодействие, чтобы всё работало чётко и без сбоев.

Параллельно собираем внутренние процессы управляющей компании — стараемся сделать так, чтобы команде было комфортно, а система не «сыпалась» на мелочах. Понимаю, что на старте это всегда тяжело: много ручного управления, постоянных корректировок. И я отдаю себе отчёт, что ещё какое-то время придётся сильно в это вкладываться — пока не выстроится стабильная работа.

Отдельный большой блок — маркетинг. Тут задача — не просто прокачать свой бренд, а выстроить единую маркетинговую систему для всей сети. Чтобы и управляющая компания, и партнёры двигались в одном направлении и усиливали друг друга. Я выбрал для нас концепцию управления маркетингом изнутри, из управляющей компании. Почему? Есть понимание, что у людей, которые берут франшизу и занимаются бизнесом, нет времени на качественный маркетинг. Когда у тебя операционка, контроль работы сотрудников на местах, закупка расходников, отслеживание заказов — заниматься ещё маркетингом крайне сложно. Поэтому мы забрали на себя полностью этот вопрос. Мне кажется, это рабочая схема.

Пока мы в начале пути, что-то получается, что-то не очень. Я всегда говорю партнёрам: «Ребята, ошибаться — это нормально. На этом учимся». Но при этом мы стараемся делать всё, чтобы избежать повторных ошибок.

Мой самый серьёзный факап, из-за которого я потерял немало денег, — рекламно-производственная компания. Это был второй бизнес, выросший из фотосалонов, и недавно я его закрыл.

Всё началось с мелких запросов клиентов: приходили и просили напечатать баннер. Казалось бы, тут сразу можно получить большую сумму — да и цена выше, чем у обычной фотопечати. При этом своего оборудования не было: всё приходилось перезаказывать. Но картина выглядела заманчиво — будто заработок выше.

Постепенно я всё сильнее уходил в это направление: заказов становилось всё больше. Взял второе помещение рядом, начал закупать оборудование, собирать линию, нанимать сотрудников. Со временем стало ясно, что это уже тянет на отдельный бизнес. Я выделил направление, оформил как рекламно-производственную компанию и развивал её десять лет. За это время получилось выстроить полноценное производство — были станки, свои площади, отлаженные процессы.

В 2023 году я решил масштабироваться — и заодно двигаться в сторону франчайзинга. Переехал в Новосибирск и задумал перевести туда производство. Именно в этот момент понял, что допустил главную ошибку: выстроил само производство, но не создал отдел продаж. А в B2B-секторе отдел продаж — это основа, главный двигатель.

В итоге фундамент оказался слабым: продажи не успели встать на рельсы, а постоянные расходы уже катились вперёд — аренда, зарплаты, обслуживание оборудования. Доходов не хватало, чтобы это всё закрывать, и система начала сыпаться. Уже в 2024 году стало ясно, что ситуация критическая. Какое-то время я ещё пытался удержать конструкцию, но в итоге честно себе признался: не вывезу. К концу года закрыл рекламное производство — с серьёзным минусом.

Потери составили около 8 миллионов рублей. Приличная цена за урок. Поставил для себя точку, многое осознал и высвободил время и энергию для того, чтобы заниматься построением франшизы фотосалона. Было больно, конечно. 10 лет! Это столько трудов, энергии. Есть всё равно внутри чувство, что эту битву я проиграл.

Я знаю много собственников РПК — и почти все они в итоге становятся заложниками своего бизнеса: буквально живут на производстве, дышат им, не могут ни отойти, ни выдохнуть.

А я не хотел такой судьбы. Мне с самого начала хотелось строить не «бизнес-цех», а системный, масштабируемый проект — такой, который можно развивать по всей стране.

Люблю создавать красивые пространства, где всё эстетично. Кажется, что сегодня, в XXI веке, есть всё, чтобы сделать проект красивым, а по-другому — просто неуважение к себе, к клиентам.

Я кайфую, когда прихожу в заведение с исключительным сервисом. Какие-то интересные вещи перенимаю.

Вот интересная история на тему. Во многих фотосалонах существует одна типичная беда — особенно зимой: снимаешь шапку, а волосы стоят дыбом. Ты думаешь: «И как теперь это укладывать?» А ведь фотография — важное дело, особенно если на паспорт.

И вот что удивительно: такой элементарной вещи, как расчёска, почти нигде нет. Я долго размышлял над этой проблемой. Решение нашлось случайно: в одной гостинице я заметил одноразовые расчёски — простые, белые, в аккуратной целлофановой упаковке. И сразу понял: вот оно! Ещё и стоят копейки.

Вернулся, собрал команду и сказал: «С сегодняшнего дня во всех наших салонах будут одноразовые расчёски». И мы до сих пор их используем. Нас люди благодарят за это, часто в отзывах пишут. В этом весь кайф!

Мы большое внимание уделяем сервису, обучаем сотрудников на местах, стараемся приобщать их к нашей философии, ценностям. Важно, чтобы в каждой точке был качественный продукт и одинаково вежливые сотрудники.

Кстати о сотрудниках. Помню, в самом начале ко мне пришла женщина — её направили из Центра занятости — и говорит: «Хочу научиться чему-то подобному. Возьмите к себе на работу». Для меня это прозвучало неожиданно. Я тогда сам толком не понимал, как себя прокормить, не то что кого-то содержать. В голове только одна мысль: «О чём речь? Я сам еле справляюсь».

Но со временем я начал пользоваться разными инструментами государственной помощи — в том числе программами Центра поддержки предпринимателей: они частично субсидировали оплату труда сотрудников из Центра занятости. Так шаг за шагом получилось начать принимать людей в команду.

И да, поначалу кажется, что там сплошные бумажки и отчётность, из-за этого многие и боятся туда обращаться за господдержкой. Но на деле всё не так страшно: есть свои нюансы, конечно, но инструменты реально полезные. Благодаря Центру занятости, я смог усилить команду, делегировать часть задач и не закопаться в делах.

Работы всегда было много. Помню времена, когда спал по три часа, а остальное время в фотосалоне клепал заказы.

Находился в постоянной гонке, но всегда делал работу качественно.

Сейчас я точно не топлю за то, чтобы трудиться нон-стоп, и франчайзи на это не ориентирую. Для меня выходные — это про семью, и это время по-настоящему святое: ни в коем случае не трогаю рабочие вопросы, не лезу в чаты, не проверяю задачи. Считаю, что такая идеология важна и в партнёрстве: бизнес должен быть устроен так, чтобы не пожирать жизнь целиком.

Интересно, что ко мне с самого начала тянулись именно предприниматели, а не ремесленники. У конкурентов часто бывает наоборот: в сеть заходят люди, которые хотят сами стоять у станка или держать камеру в руках, строить дело через личный труд. А у меня модель сложилась иначе: я изначально выстраивал процессы так, чтобы бизнес был управляемым извне. Позиционировал его как тот, где не нужно отдавать всё время без остатка: можно участвовать, контролировать, направлять — но не быть в нём 24/7.

Наверное, поэтому и приходят такие партнёры — кто мыслит масштабом и системой, а не только личным мастерством. Они как раз искали вариант, где можно инвестировать усилия и ресурсы, а не просто «вкалывать» своими руками.

Мне кажется, у нашего направления хороший потенциал. Я реально оцениваю рынок: примерно представляю, сколько открыто фотосалонов в каждом городе. По моим расчётам, на каждые 30–50 тысяч человек вполне можно открывать один свой салон — и он будет нормально работать и окупаться. И как бы ни продвигали автоматизацию и «технологии будущего», для клиента живое взаимодействие в фотосалоне — это про безопасность и комфорт.

Я всерьёз пробовал автоматизацию — закупил вендинговые автоматы. Формат казался современным и по-своему крутым: вроде как шаг в будущее, технологично, меньше ручного труда. Поставил аппараты в городе, запустил — и довольно быстро понял, что модель не работает.

Причин было две. Во-первых, сами автоматы вели себя нестабильно. То бумага застрянет, то ещё какая-то мелкая поломка.

Во-вторых, сработал человеческий фактор: люди просто боялись ошибиться. Боялись «не так натыкать», не до конца понимали интерфейс — и в итоге выбирали самое простое: подойти в фотосалон к живому человеку и попросить сделать всё за них.

Поэтому я сейчас покупаю только то, на что есть реальный запрос у клиента. Нет смысла покупать всё подряд, все самые крутые технологии. Надо проанализировать, сосредоточиться на том, что приносит деньги.

У меня сейчас такие наполеоновские планы, хочу масштабно развивать как свою сеть, так и франшизную. Поставил цель за 10 лет 500 фотосалонов построить по стране.

К идее роста через франшизу я пришёл, наверное, очень органично. Стали поступать вопросы: «У тебя так круто получается. Не хочешь упаковать это во франшизу?»

Начал плотнее изучать вопрос, узнал про программу Центра поддержки предпринимателей — они частично субсидируют упаковку бизнеса во франшизу. Схема рабочая: я плачу 20%, а 80% берёт на себя Центр, всё оформляется через трёхстороннее соглашение.

С упаковкой нам помогала Мария Кизима и команда «Франчайзинг-Интеллект»: они собирали структуру, готовили договор коммерческой концессии — в общем, делали всю юридическую и методологическую базу. С ними мы как раз и собрали франшизу в понятный продукт.

Но когда упаковка была готова, упёрся в новую проблему: я отлично понимал, как строить и вести свой бизнес, а вот как продавать франшизу — вообще не представлял. Это оказался отдельный навык, тут не сработают те же приёмы, что для продажи услуг фотосалона. Пришлось значительно прокачивать свои знания, общаться с другими франчайзерами, посещать различные форумы.

На старте партнёрам я делал скидку на паушальный взнос 50%. Понимал, что всё равно у меня опыта нет, и в целом нужно набить руку, но при этом я готов с большим усилием вкладываться в партнёра.

Первую франшизу я продал коллеге из рекламного производства, с которой мы когда-то брали консультацию у одного наставника. До этого она сама попробовала открыть фотосалоны в Сыктывкаре — её как раз и подкупала стабильность: в рекламе всё скачет, спрос волнообразный, а фотоуслуги — это B2C-сегмент с постоянным потоком клиентов.

Я с самого начала говорил: «Обращайся по любым вопросам, помогу». И она звонила, спрашивала, мы разбирали проблемы. Но тут одной поддержки мало: чтобы модель работала, партнёр должен не просто скопировать витрину, а освоить всю внутреннюю логику — от расписания смен до воронки привлечения клиентов и контроля качества.

Она открыла сразу три точки… и через год призналась: «Ничего не работает, бизнес уходит в минус». Внешне всё выглядело как у нас, но «системы под капотом» не было: не хватало понимания, как устроены процессы, где ставить акценты, на чём экономить, а на чём — ни в коем случае.

Я ей тогда сказал: «Давай попробуем на одном фотосалоне: перебрендируем его под нашу концепцию. Если пойдёт — займёмся остальными». Она согласилась, мы подписали договор и начали работать.

Довольно быстро стало понятно, в чём главная проблема: не было никакой системы управления персоналом, регламентов. По факту каждый сотрудник делал что хотел. Вот эта хаотичность и стала основной причиной отсутствия роста и прибыли.

Мы взялись за наведение порядка — и за довольно короткий срок смогли увеличить оборот в два раза по сравнению с тем, что было на старте.

В итоге перебрендировали все три её фотосалона. Я даже специально съездил в Сыктывкар, чтобы лично поучаствовать в запуске первой точки. Для меня это был своего рода знак: если там смогли вырастить большую сеть, значит, и системная модель в локальном бизнесе реально работает.

Этот первый кейс стал для меня очень показательным: он чётко доказал, что дело не в вывеске и не в дизайне, а в процессах, стандартах и управлении. Именно поэтому сейчас в упаковке франшизы я делаю упор не просто на брендбук, а на полноценную операционную модель — с регламентами, чек-листами, системой обучения и метриками, по которым партнёр может в реальном времени видеть, что всё идёт по плану.

Сейчас я на входе проговариваю франчайзи, что первое время придётся вкладывать очень много усилий. Важно отладить процессы, обучить сотрудников всем подходам. Это масштабная работа.

Я хочу открытых, честных отношений с франчайзи. Поэтому мы пошли по модели процентного роялти — платёж от оборота.

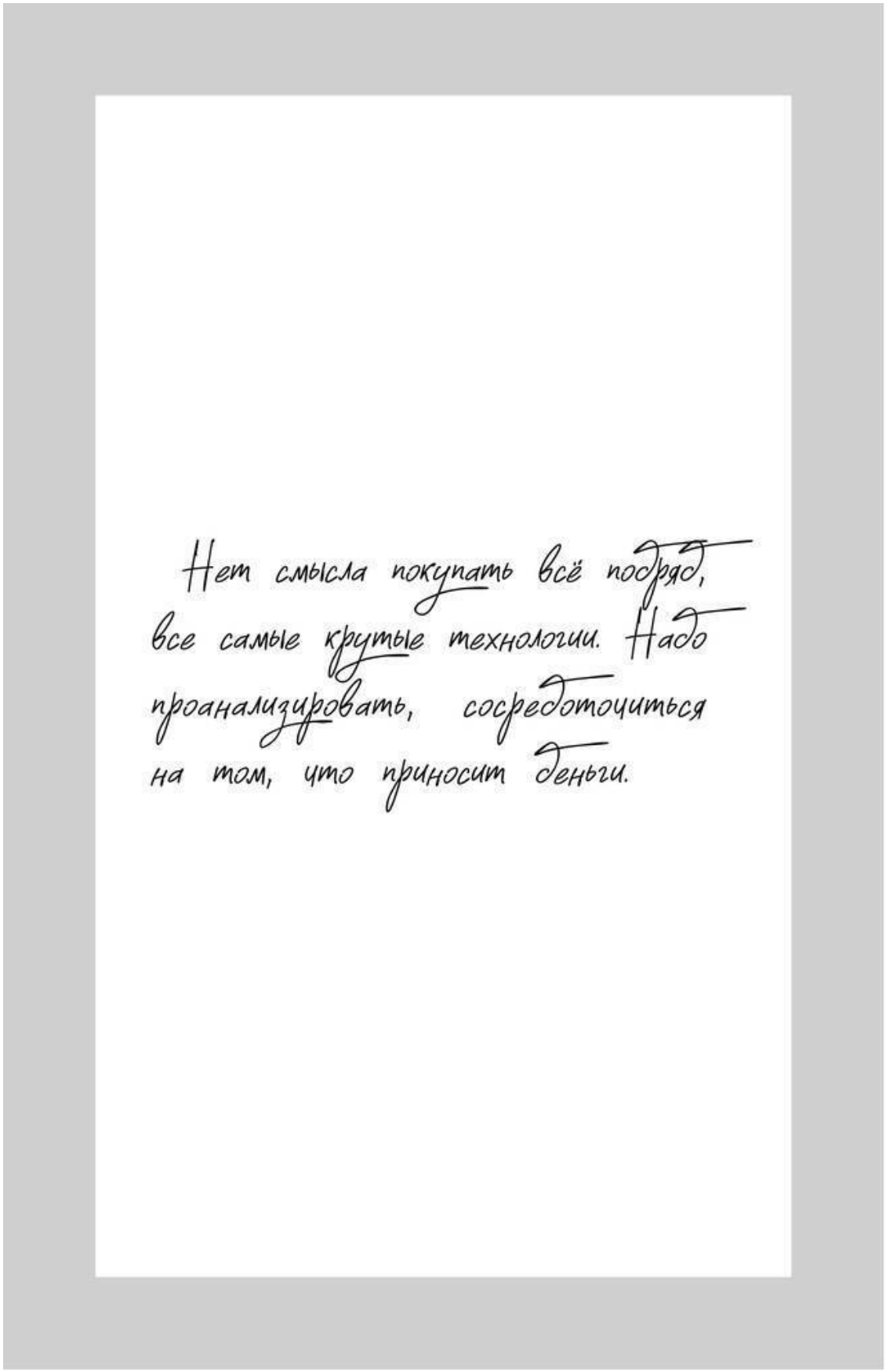
Когда роялти фиксированное, появляется опасный настрой: «Партнёр платит свои 30–50 тысяч — и ладно. Работает, не работает — нам в целом без разницы, мы своё получили». Складывается ситуация, где управляющей компании, по сути, невыгодно глубоко вовлекаться: можно собирать деньги с большого количества точек и не тратить силы на поддержку.

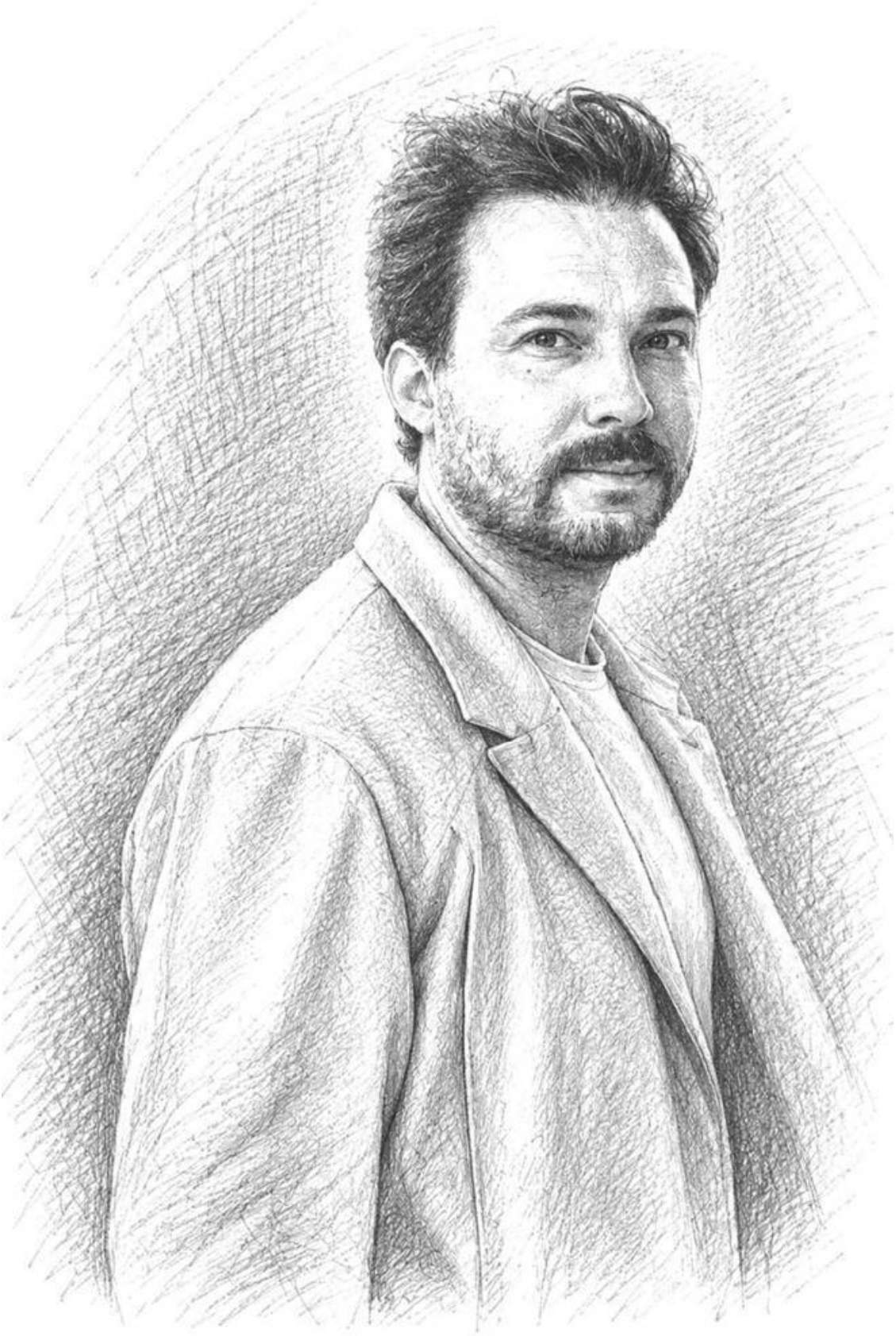
У нас модель выстроена так: есть отдельный маркетинговый платёж — он идёт строго на общие рекламные кампании. А основная часть поддержки уже зашита в роялти. На старте ставка 10%, потом она постепенно снижается: через два-три года — до 9%, затем до 8%. Это честно отражает реальную нагрузку: в первые годы мы вкладываем максимум — помогаем с запуском, обучением, настройкой процессов. Со временем точка выходит на самостоятельное функционирование, наши усилия становятся меньше, и ставка логично снижается.

Сейчас все средства я инвестирую в развитие управляющей компании. Заметную часть ресурсов съедает маркетинг. Мы пока не вышли в ноль. При этом у нас команда небольшая, и в основном она формируется за счёт тех, кто уже работает в фотосалонах.

Я сознательно делаю ставку на выращивание специалистов изнутри. Это отлично работает на HR-бренд: когда сотрудники видят реальный путь роста — как обычный менеджер становится старшим, координатором, руководителем точки — у них появляется настоящая мотивация развиваться именно в нашей компании.

Надо сказать, что я и сам стараюсь работать над собой, совершенствоваться как предприниматель. Если посмотреть на меня в 2011 году, в самом начале пути, и на меня сегодняшнего — это совершенно разные люди. Я сильно трансформировался, и эти изменения продолжаются. Кажется, что в этом основа развития и компании в том числе. Успех всегда подтверждается финансово. Если цифры соответствуют ожиданиям, значит, всё идёт хорошо и правильно. Для меня деньги — это не про накопления, а про инструмент. С их помощью я воплощаю идеи, двигаю проекты, исполняю желания — свои и команды.


Нет смысла покупать всё подряд,
все самые крутые технологии. Надо
проанализировать, сосредоточиться
на том, что приносит деньги.



Искусство быть не как все: путь предпринимателя-творца

Никита Пашментов — художник, предприниматель, основатель сети студий мозаики **«Сад Гранат»**. Никита не ограничивается только обучением ремеслу — он развивает экосистему вокруг творчества: организовывает крупные мозаичные выставки в ведущих галереях и музеях Петербурга, основал международный фестиваль искусства мозаики «Мастера Мозаики» и проводит арт-экспедиции с известными экспертами.

Почему стоит прочитать эту историю? Вы узнаете, как из потребности разобраться в себе вырос проект, который сегодня объединяет людей по всей стране. Как творческий эксперимент в 2011 году превратился в бизнес, который к 2017-му вышел на уровень мировых проектов. Почему гонка за трендами порой становится большой ошибкой. И как создать не просто сеть точек, а инфраструктуру, где каждый партнёр — соавтор большого дела.

Малоизвестный факт	**Цитата**	**Человек, который вдохновляет**
Многодетный отец, у меня четверо прекрасных детей	Для меня франшиза — это пропуск в клуб	Моя жена
Книга	**Как заработал первые деньги**	**Кто такой предприниматель в России**
А. Дюма «Граф Монте-Кристо»	Я стоял на дороге и писал этюд. Мимо проезжала машина, и водитель сказал: «Мальчик, мы у тебя купим эту картину»	Творец, который решает, каким будет будущее
Совет начинающему франчайзи	**Увлечения**	**О нашем времени**
Легко относиться к советам	Созерцание природы, природа творчества, мозаика	Скажу цитатой Г. П. Щедровицкого: «Главная особенность нашего времени в том, что мы находимся в уникальной точке исторического цикла — на пороге и в начале активной фазы новой промышленной революции. Это время, когда старый мир уже завершил свой цикл, а новый только начинает обретать форму»

Язанимаюсь мозаикой с 2007 года и почти сразу начал обучать этому искусству, а к 2016 году проект оформился в полноценный бизнес. К тому моменту «Сад Гранат» стал известным в России, а в 2017 году вошел в топ-5 лучших студий мозаики в мире. Тогда к нам всё чаще стали обращаться с запросами о покупке франшизы. В то время франчайзинг был особенно популярен: многие предприниматели запускали бизнес такого формата, а специализированные

компании предлагали услуги по «упаковке». Под влиянием тренда мы тоже решили попробовать: «Модно, давайте сделаем». Прислушивались к разным советам и разделяли распространённое заблуждение, что франшиза — это просто.

В 2019 году создали первую франшизу и начали её продавать. Я лично проводил презентации, но меня не покидало ощущение, что мы движемся не туда. Со временем стало ясно: модель получилась слишком упрощённой. В ней остались только алгоритмы — как сделать ремонт, выстроить маркетинг, вести занятия, — но исчезло смысловое ядро, та самая идея студии, которую изначально закладывали. К счастью, дальше презентаций дело не успело зайти, и проект поставили на паузу.

В 2023 году мы вернулись к теме франчайзинга, но с новым подходом. Теперь четко понимаем: франшиза — не набор готовых схем, а система вопросов, на которые партнёр должен найти собственные ответы. Это путь к созданию индивидуальной модели бизнеса при нашей поддержке и с опорой на наш опыт. Мы ищем партнёров, для которых творчество — важная составляющая жизни. Я вижу наших франчайзи как соавторов студии «Сад Гранат»: людей, которые создают пространство для вдохновения и радушно встречают гостей. Мы помогаем франчайзи не просто открыть студию, а реализовать свои идеи — например, организовать выставку, запустить крутой проект и стать частью большого комьюнити.

Сейчас у нас три действующих филиала в Санкт-Петербурге, ещё один в стадии запуска, готовится открытие в Старой Руссе, а также вместе с первым франчайзи мы работаем над филиалом в Перми.

Для меня франшиза — это своеобразный пропуск в клуб единомышленников, а не набор инструкций. Партнёр получает не просто шаблоны, а доступ к сообществу, экспертизе и возможности вместе придумывать и воплощать масштабные проекты. Франшиза — это старт, а дальше начинается полёт фантазии и совместные свершения.

Лично я сам когда-то думал, что франшиза — это «волшебный билет» к процветанию для всех участников. Но рынок показал другую сторону: в 2017–2018 годах многие франшизы были «сырыми» — без поддержки и проверенных решений, и из-за этого франчайзинг получил не лучшую репутацию. Сегодня ситуация меняется: рынок взрослеет, а мир становится всё более неопределённым и динамичным.

Это особенно заметно на примере смены поколений. Ценности и привычки, сформированные в одних условиях, являются чужими в других. То, что раньше казалось нелепым (например, платить за пробежки или ходить к психологу), сегодня стало нормой. Быстрые изменения продолжаются: что-то устаревает, что-то совершенствуется, появляются новые потребности. Я верю, что скоро мы увидим значительный рост рынка творческих услуг — такой же, какой недавно произошёл в сфере здоровья и массового спорта.

Наше исследование рынка творческих студий по России показало интересные тенденции: за последние шесть лет самый заметный рост произошёл не в мегаполисах, а в городах с населением от 500 000 до 1 000 000 человек. Но абсолютный лидер — Казань: количество творческих студий там выросло в четыре раза. Это сигнал: творчество становится важной частью жизни, и люди всё чаще выбирают созидание вместо пассивного отдыха.

Думаю, что одна из главных преград на пути к творчеству — неверие в собственные силы. Люди либо не считают себя талантливыми, либо сознательно отказывают себе в творчестве: «Лучше суп приготовить», «Это пустая трата времени». Бытовые приоритеты действительно вытесняют творческую потребность, хотя она не менее важна для душевного равновесия. Иногда понимание приходит со стороны: однажды на выставке ко мне подошёл муж одной из учениц, крепко пожал руку и сказал: «Теперь я понял, почему моя жена ходит к вам, и очень рад этому». В этой фразе — целый спектр эмоций: от удивления до принятия. Постепенно приходит осознание: создание чего-то нового — такая же важная часть жизни, как и рутинные дела.

К нам в студию приходят не ради того, чтобы просто научиться мозаике, — люди ищут нечто более глубокое. Часто это сложный внутренний запрос, который трудно сформулировать простыми словами: кто-то говорит «Хочу найти творческое хобби», кто-то — «Хочу научиться чему-то новому», но истинная причина остаётся скрытой. Наша задача — помочь разгадать эту загадку. Зачастую за ней стоит потребность в творчестве, но в гораздо более широком смысле, чем принято считать.

Эту потребность можно осмыслить через призму развития личности. Многие философы и психологи ставят творчество в основу этого процесса. Например, Александр Лоуэн разделяет жизненный путь человека на два ключевых этапа. Первый — период заложенного развития: человек растёт и крепнет естественным образом, как ребёнок, и не задумывается о своём росте. Второй начинается тогда, когда «базовая программа» исчерпывает себя: теперь человек сам должен формировать свой эволюционный путь — и сделать это можно только творчески.

Переход между этапами ощущается как кризис. Именно в этот момент люди нередко обращаются к творчеству (а иногда и к разным формам удовольствия, в том числе деструктивным), не всегда осознавая истинную причину такого стремления. В этом контексте творчество становится не развлечением, а способом справиться с переломным моментом. Как говорил Александр Лоуэн: *«Жизнь с удовольствием становится творческим приключением, без удовольствия она превращается в борьбу за выживание. Творческий подход к жизни предполагает нахождение новых, нетривиальных, изобретательных решений разнообразных ситуаций, возникающих ежедневно в жизни любого человека. Насущная потребность в новых решениях вызвана тем, что ценности и социальный этикет, которые определяли отношения и регулировали поведение людей предыдущих поколений, уже не удовлетворяют условиям современной жизни».*

Суть нашего проекта лучше всего передаёт отзыв одной из участниц: «Студия “Сад Гранат” стала моим местом силы. Здесь я не только набираю мозаику, здесь я собираю себя по кусочкам! Появились цели, есть удовольствие от творческого процесса и волшебные эмоции от результатов». В этих словах — вся наша философия.

Лично я благодаря школе мозаики обрёл не только полезные связи, но и друзей по всему миру. Расскажу историю, как недавно ездил в Старую Руссу, где планируем открыть новый филиал. Мне удалось найти просторный красивый дом — он идеально подходит для команды на период подготовки и запуска проекта.

К сожалению, с администратором дома не совсем точно договорились о времени встречи, и она прождала около двух часов. Когда я наконец приехал, её лицо выражало явное недовольство — было очевидно, что настроение у неё совсем недружелюбное.

Она спросила, зачем нам нужен дом. Я объяснил, что мы открываем мозаичную студию.

— «Сад Гранат», что ли? — уточнила она.

— Да, — подтвердил я.

В тот же миг её лицо преобразилось. Оказалось, она не раз бывала в наших студиях в Петербурге! Негодование сменилось искренней радостью: она извинилась за своё первоначальное настроение и с энтузиазмом принялась показывать дом.

В конце беседы я уточнил, какие документы потребуются для оформления. Протянул ей паспорт. В ответ прозвучало: «Ничего не нужно. “Сад Гранат” — ваш паспорт». Эта фраза стала удивительной и очень тёплой метафорой доверия к нам и нашему продукту.

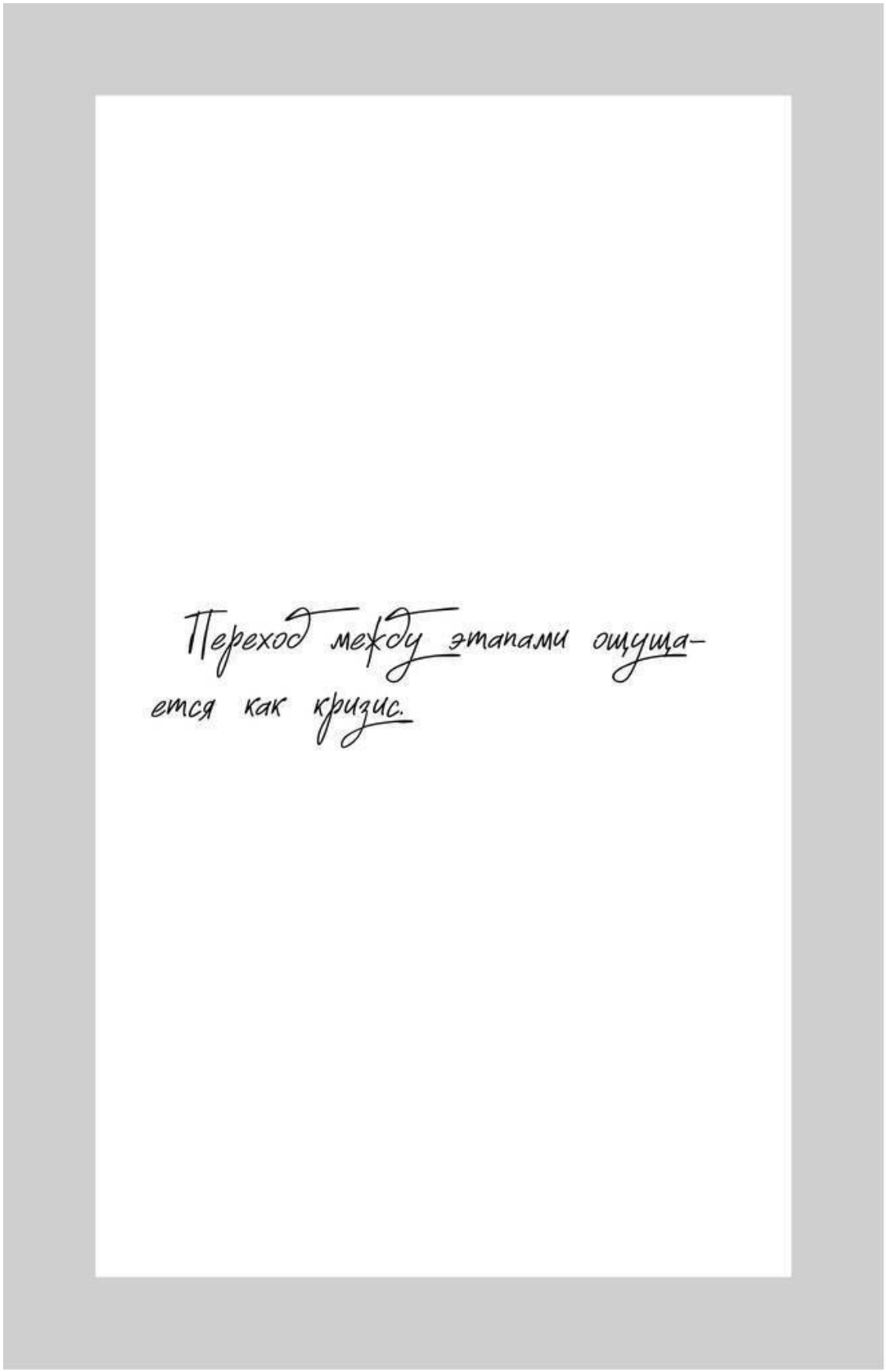
Думаю, что для многих наших студентов «Сад Гранат» стал возможностью пройти свой «Путь творца».

Человек приходит с мыслью «я ничего не умею», а через год его работы могут оказаться на выставке в Большом зале Союза Художников, где когда-то выставлялись Рерих, Серов, Васнецов. По сути это шанс заявить о себе и увидеть, как из хобби вырастает настоящее искус-

ство, найти единомышленников, развиваться вместе, делать коллаборации, обрести внутреннюю свободу.

Творчество, на мой взгляд, — это и есть подлинная свобода: не выбор между готовыми вариантами, а акт, порождающий новое. В предпринимательстве эта свобода особенно ценна: умение создавать даже в условиях ограничений — одно из самых важных качеств. Свобода ума и гибкость помогают устоять в кризис, найти свой «оазис» и продолжить путь. «Сад Гранат» и задумывался как такой островок — пространство заботы, вдохновения и творчества.

Название проекта тоже появилось не случайно. Во время поездки в Италию на Международный фестиваль мозаики в Равенне мы искали место, где можно укрыться от жары, и нашли уютный дворик с фонтанчиком, скамейками и деревьями, на которых росли гранаты. Мы тут же назвали его «Сад Гранат». Позже это название естественным образом перешло к нашей школе. В нём есть глубокий смысл: гранат — символ плодородия, а мозаика — богатое и многогранное искусство. Так соединились образ и суть нашего проекта: в «Сад Гранат» творчество и творческие люди находят свой дом.


Переход между этапами ощуща-
ется как кризис.



Йога бизнеса. История про поиск баланса

Елена Танайлова — основательница и руководитель сети студий йоги **YOGI ROOM**. Первая студия открылась в 2016 году. Бизнес начался с очень простого желания: чтобы рядом с домом было место, куда хочется приходить на практику. Из этой личной потребности и вырос узнаваемый бренд YOGI ROOM, который сегодня объединяет десятки тысяч людей, влюблённых в йогу. В 2025 году признана лучшей сетью студий в России по мнению Russian Fitness Award. «По-настоящему я горжусь не наградой, а тем, что за ней стоит: команда, партнёры и сообщество, которое мы строили все эти годы», — комментирует Елена.

Почему стоит прочитать эту историю? Чтобы узнать, как менеджер в отпуске может открыть своё дело и франшизу. Как философия йоги помогла не просто выжить в бизнесе, а построить сообщество единомышленников. И как дыхательные практики становятся антикризисным инструментом.

Твой стиль управления (если бы это была асана)	**Человек, который вдохновляет**	**О нашем времени**
Наверное, сейчас всё-таки это поза воина. Это статическая силовая позиция: когда у тебя сильные ноги, взгляд устремлён вперёд и ты чувствуешь хорошую опору	Меня вдохновляют те, кто построил дело с нуля и не стал другим человеком в процессе. Бизнес умеет делать людей жёсткими — те, кто, добившись успеха, остаются открытыми, добрыми и живыми, для меня и есть настоящий пример	Время, которое не даёт расслабиться и одновременно учит быть гибким
Увлечение	**Я никогда не...**	**Книга**
Всё, что связано с различными культурами и языками	Никогда не жалела о решениях, которые принимала вопреки логике	Толстой Л. Н. «Анна Каренина»: не про любовь, как принято считать, а про цену выбора и про то, что происходит с человеком, когда он живёт не своей жизнью
Совет начинающему франчайзи	**Цитата**	**Малоизвестный факт**
Выбирайте франшизу по ценностям и характеру	Ты можешь быть умным, образованным и интеллектуальным, но если у тебя недостаточно смелости, чтобы сделать первый шаг и действовать, то успеха тебе не ждать	В 23 года я руководила франчайзинговой сетью в туризме — задолго до того, как придумала YOGI ROOM

Воснове моего подхода к бизнесу лежит один из ключевых принципов йоги — отсутствие привязанности к отжившим вещам и идеям. Когда мы привязываемся — будь то к материальным аспектам, устоявшимся процессам или даже к конкретному проекту, который уже не актуален, — в душе зарождается особая эмоция. Она незаметно, но неумолимо забирает значительную часть нашей энергии. Страх потерять то, к чему мы когда-то привязались, сковывает, мешает мыслить свободно и действовать осознанно. Это плохой союзник в развитии

бизнеса. Он заставляет нас излишне цепляться за старое, избегать рисков и упускать новые замечательные возможности.

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.