

GameDev

на заказ

Как создать студию, которая продаёт.
Автор Вячеслав Богаткин.

GameDev на заказ

Как создать студию, которая продаёт и
выполняет проекты

Вячеслав Богаткин

2026

GameDev на заказ

Вячеслав Богаткин

2026

Все права защищены. Любое воспроизведение без разрешения правообладателя запрещено.

Оглавление

1	Пролог	2
2	Первый шаг в GameDev	7
3	Мотивация и поддержка	12
4	Зачем вам эта книга	17
5	Клиенты: B2B	23
6	Сколько можно зарабатывать в GameDev	29
7	С какими трудностями вы столкнётесь	35
8	Как собрать команду и выстроить управление	40
9	Как работать с фрилансерами	45
10	Как балансировать между заказами и командой	52

11	Как продавать, если нет портфолио	57
12	Продажи в GameDev: чем они отличаются	63
13	Что работает в продажах GameDev-студии	69
14	С чего начать: выживание, структура и рост	72
15	Как управлять удалённой командой	78
16	Юридические риски: как не потерять деньги	84
17	Как построить устойчивую студию	89
18	Бизнес с друзьями: за и против	92
19	Типичные ошибки фаундера студии	95
20	Как вы меняетесь, когда создаёте студию	97
21	Финал	100



Глава 1

Пролог

1.1 Настоящее

Сегодня я — основатель одной из ведущих компаний в сфере игровой и мобильной разработки в России и странах СНГ. Уже третий год подряд мы удерживаем топовые позиции в рейтингах аутсорсинговых студий региона. В портфеле десятки реализованных проектов — от мобильных гиперказуальных игр до симуляторов под госсектор и корпоративные задачи. Чистая прибыль за год — свыше 100 миллионов рублей.

Но всё это — лишь верхушка айсберга. За этими цифрами стоит не просто бизнес, а опыт. Опыт взлётов, ошибок, отказов, ночных дедлайнов, переговоров, переделок, уволенных сотрудников, выигранных тендеров и проваленных идей.

А главное — опыт создания с нуля. Без инвесторов,

связей, венчурного капитала. С нуля, буквально.

Я знаю, каково это — начинать без команды, без портфолио, без понимания, как делаются игры, но с жёсткой внутренней установкой: «Я сделаю». И сделал. Поэтому я пишу эту книгу.

1.2 Прошлое

Десять лет назад я был обычным продавцом. Смена за сменой, план продаж, зарплата 50 тысяч рублей и мечта: когда-нибудь зарабатывать 100–150 тысяч в месяц. Это казалось потолком.

Тогда я ещё не знал, что потолки — это чаще всего иллюзии, которые мы сами себе рисуем. И не знал, что однажды мой потолок превратится в пол для следующих шагов.

Мой путь прошёл через несколько ролей: продавец, SMM-менеджер, SEO-специалист, маркетолог. Пять лет — это была школа продаж. Два года — школа интернет-маркетинга. Всё это дало мне фундамент, на котором позже вырос IT-бизнес.

А потом — решил перестать быть исполнителем и самому стать организатором, а ручной труд превратить в системный.

Я не эксперт в отдельных IT-направлениях, но я умею строить бизнес. Я умею объяснить ценность, найти клиента, собрать команду и организовать работу. Это и стало

моим преимуществом.

1.3 Образование и навыки

Мой путь не похож на классическую траекторию предпринимателя из «Сколково». Я не окончил элитный университет. Школу закончил после 9 класса. Колледж — автомеханика. Затем был вуз по направлению «Управление проектами». Формально — образование есть. По факту — пригодилось мало.

Большая часть теории была заточена под западные корпоративные стандарты. А реальность малого бизнеса в России совсем другая: здесь нужно уметь договариваться, продавать и действовать, когда информации — минимум, а рисков — максимум.

Я самостоятельно освоил дизайн, копирайтинг, SEO, базовую web-разработку. Но самое главное — я научился системно обучаться. Не просто получать новые знания, а сразу превращать их в инструмент, в бизнес-результат.

1.4 Личное

Я никогда не стремился просто к «карьере». Мне всегда хотелось строить что-то своё. Даже в школьные годы я не был просто игроком в Lineage — я управлял кланом. Создавал правила, командовал, объединял людей. Это тогда казалось игрой. Сегодня я понимаю: именно там

начали формироваться навыки предпринимателя.

Если у вас нет «предпринимательской жилки» — не беда. Это не гены, а мышление и привычка. Брать ответственность. Мыслить в категориях «решения», а не «проблемы». Создавать самому, а не ждать от других идей. Всё это можно натренировать — и я сам тому пример.

Да, бизнес — это риски. Но и работа по найму — тоже риск: зависимость от начальства, от одного источника дохода, от системы, которая не принадлежит тебе. И если уж рисковать — то пусть это будет риск своей игры.

Я пишу эту книгу не как преподаватель, не как бизнес-коуч, а как практик. Как человек, который прошёл путь из точки «0» до команды, доходов, процессов и устойчивости.

Если вы всерьёз задумываетесь о запуске собственной студии — пусть даже с минимальным стартом — значит, вы уже сделали первый шаг. А моя задача — показать, как дойти до следующего. И сделать это по-настоящему.



```
1 | ssh-keygen -t rsa -b 4096 -C "your_email@example.com"
2 | cat ~/.ssh/id_rsa.pub
3 | ssh-copy-id user@remote_host
4 | ssh user@remote_host
5 | ssh user@remote_host -i ~/.ssh/id_rsa
6 | ssh user@remote_host -i ~/.ssh/id_rsa -p 2222
7 | ssh user@remote_host -i ~/.ssh/id_rsa -p 2222 -o ProxyCommand=ssh -W %h:%p root@proxy_host
8 | ssh user@remote_host -i ~/.ssh/id_rsa -p 2222 -o ProxyCommand=ssh -W %h:%p root@proxy_host -i ~/.ssh/id_rsa
9 | ssh user@remote_host -i ~/.ssh/id_rsa -p 2222 -o ProxyCommand=ssh -W %h:%p root@proxy_host -i ~/.ssh/id_rsa -p 2222
10 | ssh user@remote_host -i ~/.ssh/id_rsa -p 2222 -o ProxyCommand=ssh -W %h:%p root@proxy_host -i ~/.ssh/id_rsa -p 2222 -o ProxyCommand=ssh -W %h:%p root@proxy_host -i ~/.ssh/id_rsa -p 2222
```

Глава 2

Первый шаг в GameDev

Мой вход в игровую индустрию начался не с бизнес-плана, не с курса по геймдизайну и не с мечты сделать свою игру. Всё было гораздо проще — и, пожалуй, гораздо честнее: это была ошибка.

Ошибка другого человека, которая изменила мою жизнь.

Однажды мне написал пользователь ВКонтакте. Он перепутал меня с кем-то другим и предложил: «Не хотите разработать игру?» Я не имел к играм никакого отношения, кроме личного интереса как геймер. Я не знал, с чего начать, сколько это стоит, как выглядят процессы. Но я написал: «Да, мы можем».

Вот в этот момент всё и началось. Не потому что я был готов. А потому что я не испугался неготовности.

2.1 Первые шаги — на ощупь

Я сразу понял: один я не справлюсь. Я начал искать людей — дизайнеров, 3D-художников, аниматоров. Где? В чатах, на форумах, в Telegram. Писал десятки сообщений, просматривал портфолио, назначал звонки.

Первый заказ — создание трёх локаций — стоил 100 000 рублей. Я договорился с исполнителем, что заплачу ему половину. Взял на себя переговоры, оформление, сбор требований, презентацию результата. Сыграл роль продюсера, менеджера и подрядчика в одном лице.

Проект мы сдали. И — что особенно важно — клиент вернулся через месяц с новым заказом. На 200 000 рублей. А это значит, что дело не в «везении», а в доверии.

2.2 Сайт, который продавал лучше меня

Я не потратил эти деньги на отдых, технику или имидж. Я вложил их в сайт. Причём не просто визитку, а конверсионную площадку, заточенную под SEO.

Я сам написал тексты, сам продумал структуру, собрал сайт на конструкторе. Потом — закупил ссылки, настроил рекламу. Вскоре сайт попал в топ поисковой выдачи.

Первые заявки приходили редко. Потом — стабильно. Потом — каждый день. И это был уже не случайный успех, а система.

Когда трафик стал стабильным, я стал передавать заявки другим подрядчикам — за процент. Так я начал изучать рынок: какие цены, какие сроки, какие запросы у клиентов.

Только потом, когда понял, что спрос есть и я могу обеспечивать качество, — стал брать заказы под свою студию.

2.3 Проект, который всё изменил

Настоящий перелом произошёл на третьем заказе. Мне позвонил потенциальный клиент и попросил оценить разработку двух игр. Я готовился озвучить цену: 800 000 рублей. Это казалось мне смелым предложением. Но клиент сам сказал: «Мы рассчитываем на 3 миллиона». И сразу добавил: «Готовы увеличить до 5, если всё устроит».

Мы подписали договор в тот же день. Вечером я получил первый аванс — 500 000 рублей. Тогда я впервые почувствовал: это не просто подработка. Это — бизнес.

2.4 Что важно усвоить

- **Клиенты платят не за код, а за уверенность.** Людям не важны языки программирования — им важен результат: чтобы проект был сдан в срок и выглядел профессионально.
- **Продажа — первичный навык.** Всё остальное

можно делегировать. Вы не обязаны быть самым умным в команде. Вы обязаны быть тем, кто взял ответственность на себя.

- **Не бойтесь начинать без готовности.** Бизнес не про «готов», а про «справлюсь».

Вход в GameDev возможен без технической экспертизы, без команды и без опыта. Но невозможен без внутренней готовности начать действовать, даже когда страшно.

Ваша задача — не стать программистом, а стать организатором. Тот, кто берёт на себя проект, собирает команду и доводит до результата, — уже предприниматель. Даже если это его первый заказ.



Глава 3

Мотивация и поддержка

3.1 Семья как ресурс

Один из самых распространённых мифов о предпринимательстве — что вас должна мотивировать большая цель: деньги, свобода, признание, идея. Что-то громкое.

Но правда в другом: на старте вас держит не цель, а причина. Причина — внутренняя, личная. Та, которая заставляет подниматься рано утром и не сдаваться, когда всё валится.

Моя причина была простой. Семья.

3.2 Когда нет графика — нужна дисциплина

Бизнес в IT, особенно в GameDev, часто начинается с удалённого формата. Это вроде бы удобно: работаешь из дома, без начальников, без пробок, в пижаме.

Но на практике всё наоборот: отсутствие внешнего контроля требует жёсткой внутренней структуры.

Вы встаёте — и можете работать. Или не работать. Никто не скажет, что вы опоздали. Никто не потребует отчёта. Вопрос — только к вам: насколько вы взрослый внутри?

И вот тут критически важна среда. Потому что если рядом кто-то сомневается в вас, раздражается, требует «нормальной работы» — вы долго не протянете. Вы начнёте сомневаться в себе. Вы начнёте искать пути назад.

3.3 Мой офис — двушка

Когда я начал, у нас была двухкомнатная квартира. Одна комната — спальня. Вторая — мой офис. Стол, ноутбук, диван, окно. Звонки в Zoom, договоры в Word, риски — на мне.

Первые месяцы — бесконечные переделки, созвоны по ночам, поиск исполнителей, отказ за отказом. Было непросто.

Но рядом была жена, которая не только терпела, но и

поддерживала:

- готовила, когда я не успевал поесть;
- слушала, когда я был на грани;
- говорила: «У тебя получится».

Это не про «бытовую помощь». Это про состояние фона. Когда ты в старте, каждый лишний раздражитель, каждая мелочь может выбить. А поддержка близких — это как броня: тебя не снесёт первым же ветром.

3.4 Условия работы

Работа из дома — это не компромисс. Это возможность для эффективной концентрации, гибкого управления временем и лучшего баланса между работой и жизнью. Но только при наличии дисциплины и понимания, что поддержка близких — не просто бонус, а полноценный элемент бизнес-модели на старте.

Ваша мотивация должна быть личной. Без «зачем» вы не выдержите.

Поддержка семьи — это не просто помощь. Это фактор устойчивости: то, что поможет вам выдержать, пока не появятся деньги, структура, команда и ясность.

А значит — строить бизнес стоит не только ради семьи, но и вместе с ней. Пусть они знают, во что вы ввязались. Пусть они чувствуют, что тоже часть этой игры.

Потому что предприниматель — это не супергерой. Это человек, который осмелился, — и которого поддержали.



Глава 4

Зачем вам эта книга

Эта книга — не мотивация. Это инструкция.

Вы держите в руках не биографию, не манифест и не сборник цитат. Это практическое руководство от человека, который построил студию с нуля, без инвестиций и без технического бэкграунда.

Здесь не будет воды, сложных терминов и «высоких материй». Только конкретика, шаг за шагом:

- как войти в GameDev;
- как построить команду;
- как найти клиента;
- как заработать первые деньги;
- и как не сойти с дистанции, когда кажется, что «ничего не работает».

Если вы уже были на этом этапе — вы меня поймёте. Если вы только готовитесь — я постараюсь вам помочь туда не провалиться.

4.1 Для кого эта книга

Для предпринимателей и стартаперов

Если вы ищете нишу с реальным спросом, высоким чеком и возможностью быстро войти на рынок, GameDev может стать вашим окном возможностей. Вы узнаете, как построить студию без инвестиций, как управлять удалённой командой, как вести переговоры с корпоративными клиентами и как выстраивать стабильный поток заказов.

Для IT-специалистов

Если вы программист, дизайнер, тестировщик, аналитик, проектный или продуктовый менеджер и чувствуете, что «созрели для своего», — здесь вы увидите, как перейти из роли исполнителя в роль владельца. Только через управляемые шаги: первые заказы, первые подрядчики, первые процессы.

Для фрилансеров

Если вы устали продавать часы и сражаться за копейку, самое время подумать о масштабировании. Студия — это

следующая форма фриланса: та, где вы управляете не задачами, а людьми и потоками.

4.2 Что вы получите

- Структуру запуска студии: без догадок и «на ощупь».
- Понимание рынка GameDev: чем он отличается от обычной IT-разработки, в чём его преимущества, как туда войти без опыта.
- Пошаговые принципы продаж и переговоров: от лида до подписания договора.
- Ответ на вопрос, который беспокоит многих: можно ли начать, если ты не разработчик? Можно, если ты готов стать директором, а не только специалистом.
- Юридические и финансовые аспекты: как оформить студию, как работать с юристами, что делать, если что-то пошло не так.
- Примеры, цифры, кейсы — конкретно: что сработало, сколько стоило, к чему привело.

4.3 Почему именно GameDev

Потому что это — один из немногих IT-сегментов, где:

- высокие бюджеты;
- дефицит подрядчиков;
- удалённый формат нормален;
- клиенты возвращаются;
- и вы можете быстро стать заметным, если будете делать хорошо.

GameDev — это не только про игры. Это про решения для бизнеса, образования, маркетинга и HR. А значит, вы можете зарабатывать на играх, даже если не мечтаете сделать свой «Witcher», — просто помогая другим профессионально и системно.

4.4 Почему стоит выбрать GameDev

Когда я впервые взял в работу проект по разработке игры, я даже не подозревал, что это направление способно стать основой устойчивого бизнеса. Тогда это был просто интересный запрос, нестандартная задача и хороший бюджет. Но чем глубже я погружался в эту нишу, тем чётче понимал: GameDev — это не «развлечение», это рынок.

1. **Высокие бюджеты.** Даже простая 2D-игра с анимацией, сюжетом и логикой может стоить 5–7 миллионов. А если проект масштабный — речь может

идти о 10–20 миллионах и выше. Это означает большую выручку и возможность привлекать сильных специалистов.

2. **Умеренная конкуренция.** На рынке веб-разработки и мобильных приложений — тысячи агентств. В GameDev — десятки. Вход сложнее, и именно это — ваш шанс.
3. **Узкая специализация.** Игры — не универсальный продукт. Каждая — уникальна. Вы можете выбрать свою специализацию и выстроить позиционирование.
4. **Развивающийся рынок.** Спрос на игровые решения растёт и в B2C, и в B2B: VR/AR, тренажёры, геймификация, обучение.
5. **Удалённый формат работы.** Вы нанимаете людей по всей стране и миру, снижаете расходы и не ограничены рынком труда одного города.
6. **Поддержка от государства.** При аккредитации IT-компании возможны льготы, гранты, субсидии и приоритет в тендерах.

GameDev — это про то, как делать бизнес в нише с высокой стоимостью, реальным спросом и перспективами. Здесь сложно. Но если получится — результат будет стоить усилий.



Глава 5

Работа с клиентами: B2B в GameDev

5.1 Кто платит за игры

На практике основная часть заказов — это юридические лица.

Их можно условно разделить на несколько типов:

- IT-компании — делают игру как часть внутреннего продукта или для внешней аудитории.
- Образовательные платформы — внедряют симуляторы, квизы, игровые модули в обучение.
- Банки и корпорации — используют геймификацию для обучения персонала, адаптации сотрудников, внутренних соревнований.

- Государственные структуры — заказывают тренажёры, игровые платформы, решения для работы с молодёжью или образования.
- Медиа-агентства — ищут игровые решения для рекламных кампаний или клиентских активаций.

Пример из практики

Один из клиентов — федеральная логистическая компания. Они заказали мини-игру для новых сотрудников: симулятор распределения грузов. Казалось бы — не про игры. Но проект стоил 3,4 млн рублей и дал нам вход в ещё два департамента этой компании.

5.2 Что бизнесу нужно от студии?

B2B — это не про креатив в чистом виде. Это про:

- предсказуемость,
- партнёрство,
- результат, который можно измерить.

Бизнесу не важны ваши творческие амбиции. Ему важно:

- чёткое ТЗ;
- соблюдение сроков;

- юридическая чистота;
- понятный бюджет и акты.

Пока вы разговариваете с бизнесом как художник — он вас не слышит. Как только вы начинаете говорить как партнёр — он открывает двери.

5.3 Почему B2B выгоднее

- **Чеки крупнее.** У физлица бюджет — 200–400 тысяч. У компании — 2–5 миллионов. При том же объёме задач.
- **Повторные заказы.** Хороший корпоративный клиент возвращается. У него постоянно появляются новые потребности, бюджеты, направления.
- **Упрощение процессов.** B2B привыкли к договорам, этапам, структуре. Не нужно каждый раз объяснять, зачем нужен бриф, смета и протоколы.
- **Финансовая устойчивость.** Даже если в B2C будет спад (кризис, сезон, санкции) — бизнес продолжит инвестировать в цифровизацию, обучение, автоматизацию. И во всё это отлично вписываются игровые механики.

5.4 Как продавать B2B?

- **Говорите на языке клиента.** Не «движок Unity» и «рендер 60 fps», а «инструмент обучения», «промомеханика», «визуальная подача сценария».
- **Продавайте результат, а не процесс.** Бизнесу важно, что он получит, а не сколько итераций у вас в пайплайне.
- **Думайте, как руководитель.** Если бы вы были на месте заказчика — за что вы бы заплатили? Что бы вас убедило?

5.5 Частные клиенты — в чём подвох?

Физические лица могут быть яркими, мотивированными, талантливými — но почти всегда:

- не знают, чего хотят;
- не готовы к этапам;
- меняют ТЗ на ходу;
- не понимают бюджета.

Это не значит, что с ними нельзя работать. Просто нужно понимать: это нестабильный сегмент. И если вы

делаете ставку только на него — вы всегда будете жить от проекта до проекта.

GameDev — это не только индустрия развлечений. Это платформа решений для бизнеса. И если вы научитесь разговаривать с компаниями на их языке, если вы встроитесь в их цели — вы никогда не останетесь без работы. Потому что бизнес платит не за пиксели. Бизнес платит за смысл.



Глава 6

СКОЛЬКО МОЖНО зарабатывать в GameDev

Когда вы только входите в индустрию, вопросы денег — одни из самых частых. Сколько можно зарабатывать? Сколько зарабатывают другие? Сколько зарабатывают «средние» студии? Сколько — «топовые»?

На самом деле, диапазон доходов у студий огромный — от фрилансера с выручкой 500 000 в год до компаний с оборотом под миллиард. Всё зависит от:

- структуры команды;
- типа клиентов;
- масштабов проектов;
- модели ведения бизнеса;
- вашей способности строить систему.

6.1 Потенциал: десятки миллионов — не предел

В 2024 году небольшие студии в России и СНГ, работающие на заказ, выходят на чистую прибыль в 10–30 миллионов рублей в год. При этом:

- в штате может быть всего 3–5 человек;
- остальные — на проектной основе;
- офис — не обязателен.

Как правило, такой результат достигается за 2–3 года при условии, что студия:

- системно привлекает клиентов;
- стабильно ведёт проекты;
- умеет продавать B2B.

Крупные студии, работающие с госзаказом или международными компаниями, зарабатывают и больше — до 100–200 миллионов прибыли. Но это уже другая лига: там свои риски, обороты и требования.

6.2 Реальность старта: скромнее, но достижимо

На старте ваша цель — не миллионы, а устойчивость и прибыльность.

Реальный ориентир:

- 3–5 проектов в год;
- средний чек 700 000–1 500 000 рублей;
- чистая прибыль от 2 до 4 миллионов рублей за первый год стабильной работы.

Это возможно, если:

- у вас есть поток заявок;
- вы не «съедаете» всю прибыль на постоянные расходы;
- вы умеете доводить проекты до конца и не терять клиентов.

6.3 Где на самом деле зарабатываются деньги?

Не в коде, и не в графике.

Самые большие деньги студия зарабатывает в управлении:

- в чёткой структуре проекта;
- в быстрой сборке команды;
- в способности клиенту объяснить, что именно и за сколько вы делаете;

- в повторных заказах от тех, кто уже вам доверяет.

Вы можете быть посредственным программистом, но отличным продюсером — и зарабатывать в 10 раз больше, чем талантливый разработчик без навыков продаж и организации.

6.4 Что мешает зарабатывать больше?

Отсутствие фокуса на деньгах.

Студии часто думают только о проекте, но не считают прибыль.

Важно не только «закрыть задачу», но и понимать, сколько вы заработали на человеко-день, сколько осталось, сколько можно вложить в рост.

Раздувание команды.

Многие нанимают в штат 10 человек «на будущее». Но будущее не наступает, а расходы растут. Деньги уходят на аренду, зарплаты, технику — а в кармане пусто.

Отказ от масштабирования.

Страх делегировать, нежелание нанимать РМ или продавца — и вы застреваете. Всё на вас, вы выгорели — бизнес стоит.

6.5 Что помогает расти?

Постоянные клиенты — выгоднее новых.

Репутация — быстрее любой рекламы.

Структура — важнее харизмы.

Один стабильный заказчик — лучше десяти потенциальных.

Если вы умеете создавать результат, управлять процессом и держать клиентов — 5, 10, 30 миллионов прибыли в год — не потолок. А если не умеете — неважно, насколько вы талантливы. Всё будет упираться в личный ресурс. Не кодируйте навсегда. Стройте систему.



Глава 7

С какими трудностями вы столкнётесь

Если вы думаете, что всё пойдёт по плану — у меня плохие новости: всё пойдёт иначе. Не потому что вы ошиблись. А потому что так работает бизнес. Особенно — бизнес в IT и GameDev, где всё построено на людях, скорости и непредсказуемости.

Важно другое — не избегать проблем, а быть готовым к ним.

Вот с чем вы точно столкнётесь в первый год работы студии.

7.1 1. Нет заказов

Это проблема номер один. Вы сделали сайт. Нарисовали логотип. Написали, что «делаете игры на Unity». И ждёте.

А ничего не происходит.

Это нормально. Потому что IT — это не проходная улица.

Если вы откроете кофейню — кто-то точно заглянет. Если вы создадите студию — о вас никто не узнает, пока вы сами себя не покажете.

Что делать:

- Сделайте сайт, заточенный под конверсию.
- Вложите в SEO — пусть медленно, но стабильно.
- Пишите кейсы и статьи: пусть маленькие, пусть фрагменты.
- Публикуйтесь в Telegram, на форумах, в чатах, в комментариях.
- Запустите рекламу: Яндекс, Google, тематические каналы.
- Рассылайте личные письма. Начните хотя бы с 10 в день.

Из практики

Первые заявки я получал раз в две недели. Потом — каждую неделю. Потом — ежедневно. А начиналось всё с одного сайта, сделанного вручную, и пары десятков тысяч рублей на продвижение. Главное — не ждать. Маркетинг — не опция. Это топливо.

7.2 2. Нет команды

Хорошо, пришёл заказ. Что дальше? А дальше — паника.

Нужен дизайнер, аниматор, Unity-разработчик, сценарист. А у вас никого нет. Или есть один знакомый фрилансер, который сейчас в отпуске.

Вот тут начинается взросление. Потому что бизнес — это не «я сам», это организация людей под задачу.

Что делать:

- Собирайте базу исполнителей заранее.
- Работайте с фрилансерами, не торопитесь оформлять их в штат.
- Проверяйте каждого на тестовых задачах.
- Не ведитесь на «портфолио с Behance» — лучше результат за 3 дня, чем ссылка на 3 года назад.

7.3 3. Нет портфолио

И это замкнутый круг. Нет проектов — нет кейсов. Нет кейсов — нет доверия. Нет доверия — нет проектов.

Что делать:

- Покажите часть проекта: модель, интерфейс, механику.
- Оформите даже фрагмент — как отдельный кейс.

- Работали над частью проекта с другими? Покажите свою зону ответственности.
- Сделайте один демонстрационный проект за свой счёт — как витрину.

Не стесняйтесь говорить: «Мы пока небольшая студия, но вот, что мы уже сделали». Искренность и честность, подкреплённые фактом — работают лучше, чем выдуманные заслуги.

И это ещё не всё. . .

В первый год вы столкнётесь с тем, что:

- фрилансер сорвёт срок и исчезнет;
- клиент решит отказаться после подписания договора;
- проект затянется в два раза дольше, чем вы думали;
- у вас не будет денег на предоплату подрядчику;
- вы будете сомневаться, стоит ли продолжать.

А если вы будете готовы хотя бы к половине этих трудностей — вы уже обгоните 90% новичков. Бизнес — это не про идеальные условия. Это про устойчивость в хаосе.



Глава 8

Как собрать команду и выстроить управление

На старте у вас нет офиса, штатных сотрудников и «HR-отдела». Есть вы — и список задач, которые нужно кому-то выполнить. Ваша первая команда — это не люди в open/space, а контакты в таблице и чаты в Telegram.

И это нормально. Именно так начинается большинство IT-студий — с сети надёжных исполнителей, которых вы привлекаете под конкретный проект.

8.1 Команда на старте — гибкая и проектная

На начальном этапе у вас нет офиса, штата и HR. Есть вы, заказ и понимание, что всё нужно сделать быстро, качественно и без лишних затрат. Первая команда — это

не найм на полный день, а сборка специалистов под задачу. Это фрилансеры, которых вы находите, проверяете и подключаете под конкретный проект.

Главная ошибка начинающих студий — строить структуру «вперёд». Нанимают людей в штат, платят зарплату, но заказов нет. Результат — минус на счёте и эмоциональное выгорание. Поэтому на старте главное — гибкость.

Формируйте команду по проектной модели. Это значит, что вы ищете специалистов заранее, ведёте с ними диалог, договариваетесь об условиях, но оплачиваете только за конкретную задачу с фиксированной стоимостью и сроками. Такой подход позволяет запускать проекты без постоянных издержек и легко масштабироваться, когда поток заказов вырастет.

Даже если кто-то работает с вами регулярно — не спешите переводить его в штат. Сначала отработайте совместную модель, настройте коммуникацию, убедитесь в надёжности. Постоянная команда формируется не за счёт договоров, а через взаимное доверие и дисциплину в работе.

8.2 Где искать специалистов

Ваша первая команда — это не сотрудники в штате, а база надёжных исполнителей по ключевым направлениям. Их задача — закрывать задачи под конкретные проекты. И чем раньше вы начнёте собирать эту базу, тем меньше

будете зависеть от форс-мажоров.

Ищите исполнителей в тех местах, где они действительно обитают:

- **Фриланс-биржи:**

- Upwork;
- Freelancehunt;
- FL.ru;
- Kwork.

- **Telegram-чаты.** Сотни узкопрофильных каналов по направлениям: Unity, геймдизайн, 3D, анимация, звук. Введите в поиск ключевые слова и подписывайтесь на живые, активные сообщества. Знакомьтесь, тестируйте отклики, наблюдайте за людьми.

- **Профильные сообщества.** Discord-серверы, группы в VK, LinkedIn, ArtStation — хорошие каналы для поиска дизайнеров, моделлеров, аниматоров. Особенно тех, кто работает на зарубеж.

- **Рекомендации.** Один из самых надёжных каналов. Если вам кто-то порекомендовал специалиста, с которым работал — вероятность проблем снижается в разы. Важно: просите рекомендации не только у знакомых, но и у своих же фрилансеров — они часто работают в связке с другими.

Там вы найдёте и новичков, и опытных специалистов. Обращайте внимание на рейтинг, отзывы, стабильность в ответах и точность формулировок в профиле.

Создайте таблицу — простую, но рабочую. По каждому направлению: имя, контакт, компетенции, уровень, цена за задачу, насколько оперативно отвечает, как себя показал в работе. Эта база — один из ваших главных управленческих активов. Она даст вам скорость и уверенность, когда будет нужно собрать команду за 24 часа.



Глава 9

Как работать с фрилансерами

Работа с фрилансерами — это отдельный навык. И чем раньше вы его освоите, тем легче вам будет управлять проектами. Фрилансер — не сотрудник. У него нет обязательств перед вами «по умолчанию». Ваша задача — выстроить чёткие и прозрачные правила взаимодействия.

- **Почасовая оплата.** Не возникнет проблем, если вы захотите дополнить ТЗ. Вы оплачиваете ещё несколько часов работы и доделываете проект.
- **Сделка.** Хороший вариант при правильном подходе. Простой, быстрый и понятный. Но требует тщательной проработки ТЗ и учёта всех нюансов до начала работы.

Вот основные принципы, которых стоит придерживаться-

ся:

- **Используйте формат «задача → фиксированный бюджет → срок».** Почасовая оплата работает только при полной вовлечённости и чёткой системе трекинга времени, что на старте редко бывает. Лучше договариваться сразу: за что, сколько, в какой срок.
- **Всегда работайте с чётким ТЗ.** Даже если оно короткое. Техническое задание — это основа.

В ТЗ должно быть:

- описание задачи;
- формат сдачи;
- дедлайн;
- технические ограничения (если есть);
- чек-лист того, что считается «готово».
- **Коммуникации — только через вас.** Вы — продюсер проекта. Если вы создаёте общий чат с клиентом и фрилансером, вас исключают из цепочки ценности. Все вопросы, правки, согласование — через вас.
- **Контролируйте этапы.** Не давайте оплату за весь проект вперёд. Делите на спринты или модули. Оплачивайте после проверки промежуточного результата.

Так вы снижаете риск и поддерживаете мотивацию исполнителя.

- **Делайте короткие ежедневные касания:**

- «Как идёт работа?»
- «Всё по плану?»
- «Нужна помощь?»

Это занимает 30 секунд, но предотвращает недопонимание и срывы сроков.

- **Фиксируйте проблемы.** Срывы, неадекватная коммуникация, невыполненные задачи — всё это сигнал к тому, что с этим человеком лучше не продолжать. Один сильный исполнитель — лучше троих ненадёжных.

Будет полезно

- Всегда имейте запасных исполнителей. Даже если текущий работает хорошо — у вас должен быть план Б, а лучше В и Г.
- Формируйте «свою» команду из тех, кто прошёл с вами хотя бы 2–3 проекта. Таких людей можно звать на регулярку.
- Не бойтесь платить чуть выше рынка за надёжность. Нервы, срыв сроков и испорченные отношения с клиентом стоят дороже.

9.1 Что может пойти не так

Даже если вы собрали хорошую команду, подготовили ТЗ и наладили коммуникацию — сбои всё равно будут. Особенно на старте. Важно не избегать проблем, а быть к ним готовым и знать, как реагировать.

Вот наиболее частые ситуации:

Срыв сроков

Это самая распространённая проблема. Причины бывают разные: исполнитель переоценил себя; получил другой проект и переключился; просто затянул, рассчитывая, что «поймёт и подождёт».

Что делать: закладывать буфер по времени (10–30% от плана); прописывать в ТЗ точные даты и условия сдачи; делить работу на этапы с промежуточными дедлайнами.

Исчезновение исполнителя

Классика фриланса. Вчера был на связи, сегодня — тишина. Никаких объяснений.

Что делать: не оплачивать большие суммы авансом; сохранять все переписки; при первом намёке на нестабильность — подключать запасной вариант.

Проблемы с качеством

Исполнитель сдал вовремя, но результат — слабый: не соответствует ТЗ, сделано «тяп-ляп», нечитабельный код, «кривые» UI.

Что делать: проверяйте на каждом этапе, не в конце; делайте приёмку не словами, а через чек-лист: выполнено / не выполнено; не принимайте работу без фиксации: в переписке, документе, письме.

Обман или «воровство» идей

Бывает редко, но бывает: человек использует ваш проект в своих целях, продаёт элементы другому заказчику или публикует как свою работу.

Что делать: подписывать договор или хотя бы короткое соглашение (NDA); передавать исходники только после оплаты; делать водяные знаки или ограничения на предварительных этапах.

9.2 Полезные советы

Всегда имейте запасных исполнителей.

Не надейтесь на одного надёжного специалиста. Даже самый ответственный человек может заболеть или просто выгореть. В вашей базе должно быть по 2–3 проверенных контакта на каждое ключевое направление.

Не экономьте на критичных задачах.

Иногда дешевле сразу нанять сильного специалиста, чем платить дважды за переделку. Дешёвый дизайн, плохой код, нестабильная архитектура — всё это потом становится вашей проблемой.

Формируйте собственную систему.

Даже если вас трое — заведите Trello или ClickUp.

Даже если один проект — заведите CRM или таблицу.

Система не для красоты. Она нужна, чтобы: видеть статус задач; управлять сроками; понимать загрузку команды; не держать всё в голове.

Платите за результат, а не за процесс.

Ваш бизнес не про «старался». Вы платите за то, что сдано. Поэтому фиксируйте результат в виде понятного файла, кода, документа — не абстрактных отчётов.

Записывайте, что сработало — и повторяйте.

Каждая успешно завершённая задача, каждый проект, каждый диалог с клиентом — это опыт. Не теряйте его.

Что сработало в коммуникации?

Какой был бриф?

Какую формулировку оценил клиент?

Повторяйте то, что дало результат. Это и есть ваша «внутренняя методология».

Первая команда — не про масштаб, а про надёжность.

Если у вас есть 3–4 человека, которые: стабильно выполняют задачи, понимают ваш подход, не пропадают в критический момент, — у вас уже есть ядро студии. Всё остальное можно надстроить.



Глава 10

Как балансировать между заказами и командой

В GameDev, особенно в аутсорс-модели, поток заказов никогда не бывает равномерным. Один месяц — пусто. Другой — сразу три проекта. И если вы не подготовлены, это превращается в хаос: в одном проекте не хватает людей, в другом — провал по срокам, третий вообще приходится откладывать.

Стабильности не будет. Но будет управляемая турбулентность, если вы выстроите правильный подход.

10.1 Нестабильный поток заказов — это норма

Ошибка новичков — надеяться, что «сейчас всё устаканится». Не устаканится. Даже если вы запустите рекламу и SEO, даже если у вас очередь клиентов — будут пики и просадки.

Ваша задача — не устранить нестабильность, а научиться с ней работать.

10.2 Прогрев исполнителей заранее

Если вы видите, что клиент заинтересован, и переговоры идут в правильном направлении — не ждите подписания договора. Уже сейчас:

- предупредите потенциальных исполнителей о возможном проекте;
- уточните их доступность на ближайшие недели;
- зафиксируйте ориентировочные ставки;
- подготовьте план по этапам: кого и когда подключать.

Это даст вам запас по времени и возможность не срывать в экстренном режиме.

10.3 Используйте паузу между договором и стартом

Между словом «да» от клиента и реальным запуском обычно проходит 1–3 недели. Это ценное окно. Используйте его для:

- финализации команды;
- подготовки внутренних процессов;
- согласования этапов;
- работы над предварительным дизайном, референсами, документами.

Если вы будете ждать оплаты, чтобы начать двигаться — вы потеряете время и создадите давление на самих себя.

10.4 Что делать при большом проекте

Если прилетает крупный заказ — не пытайтесь запустить всё сразу. Распределите проект по этапам:

- Стартуйте с визуала и интерфейсов — это создаёт ощущение прогресса у клиента.
- Подключайте тех часть по мере завершения графики — так вы не перегружаете команду.

- Разбивайте задачи на логические модули — это удобно и для контроля, и для презентации результатов.

Когда вы делите проект на фазы, вы управляете не только производством, но и восприятием заказчика: он видит, что работа идёт, даже если код ещё не начался.

10.5 Золотое правило

Под команду — проект. Под проект — команда.

Никогда не держите «на всякий случай» пять человек в ожидании. Но и не подписывайтесь на заказ, если не представляете, с кем его делать.

Ваш бизнес живёт в условиях волнообразной загрузки. Ключ к стабильности — не выравнивание графика, а умение управлять ожиданиями, рано готовиться и включать команду поэтапно.

Гибкость, предвидение и внутренняя дисциплина — вот что отличает студию, которая срывает дедлайны, от студии, которая становится надёжным партнёром.



Глава 11

Как продавать, если нет портфолио

Одна из первых проблем, с которой сталкиваются молодые студии — отсутствие кейсов. Заказчик говорит: «Покажите, что вы уже делали». А вы... ещё ничего не делали. Или сделали пару мелочей, которые стыдно показывать.

На этом моменте большинство сдаются. Думают: «Ну всё, пока не наберём проектов — клиентов не будет. А клиентов не будет — пока не наберём проектов». Замкнутый круг. Но он разрывается действием.

11.1 Почему отсутствие кейсов — проблема

Вашей задачей не является демонстрация полноценной, выпущенной и успешной игры. Особенно на старте. Важно

показать свою компетентность. Даже если вы сделали только часть проекта — покажите это.

Что можно продемонстрировать:

- 3D-модель, оформленную в визуально понятной форме;
- UI-дизайн, оформленный как интерактивная презентация;
- фрагмент уровня;
- блок логики или механики (например, анимация прыжка или интерфейс выбора);
- рабочий прототип, пусть даже без графики, но с объяснением.

Главное — не просто «показать пиксели», а объяснить, что именно вы сделали, как подходили к задаче и какую проблему решили.

11.2 Оформляйте микро-кейсы

Не ждите, пока появится «большой проект». Делайте короткие, но внятные кейсы:

1. Проблема или задача.
2. Ваше решение.
3. Визуальный результат.

4. Инструменты и подход.

5. Ваша конкретная роль.

Такие кейсы можно отправлять клиенту прямо в письме, использовать в Telegram, LinkedIn, при переговорах. Это производит эффект профессиональности даже без масштабных проектов.

11.3 Решение: покажите часть проекта

Не обязательно демонстрировать полностью завершённую игру. Достаточно убедительно показать свою компетенцию:

- вы сделали 3D-модель — покажите её;
- разработали интерфейс — оформите презентацию;
- выполнили часть уровня — расскажите, как строили механику.

Создайте короткие, но убедительные микро-кейсы, в которых вы:

- объясняете задачу;
- показываете визуальный результат;
- чётко указываете, что именно сделали вы.

Это работает лучше, чем писать на сайте «опыт 10 лет», когда показать нечего.

11.4 Примеры из практики

У нас был проект, в котором мы делали только графику. Мы оформили кейс, в котором показали:

- что за проект в целом;
- какие задачи выполняла наша команда;
- с какими ограничениями работали;
- какие инструменты использовали.

11.5 Что ещё можно сделать

- Закрыть раздел «портфолио» на сайте и заменять его персонализированной презентацией под конкретного клиента. Это создаёт ощущение эксклюзивности и вовлечённости.
- Сотрудничать с фрилансерами и включать часть их проектов в свой портфель — с согласия автора.
- Упомянуть NDA, если был релевантный опыт, но нельзя показать результат. Делайте акцент на том, что у вас есть нужный специалист, а не просто идея.

11.6 Переходная стратегия

Через 4–6 месяцев активной работы у вас появятся полноценные проекты. Необязательно ждать, пока появится

крупный контракт. Вы можете:

- выполнить мини-заказ;
- сделать пробный проект самостоятельно;
- вложиться в небольшой демо-продукт.

Главное — регулярно обновлять и дополнять кейсы. Это живая часть вашего маркетинга.

Клиенту важно не увидеть шедевр, а убедиться, что вы можете выполнить его задачу. Начинайте с малого, не врите, оформляйте красиво. Репутация начинается с первого кейса — даже если он очень маленький.



Глава 12

Продажи в GameDev: чем они отличаются

GameDev — это не просто цифровой продукт. Это область, где технология тесно переплетена с креативом, а процесс создания каждой игры — это проект с уникальным набором решений. Поэтому продажа игр отличается от классической продажи IT-услуг.

Вы не «продаёте игру» как готовый продукт — вы предлагаете путь её создания, ещё до того, как существует что-либо, кроме идеи.

Почему продажи здесь — это не витрина, а маршрут.

Клиенту нужно не просто получить игру. Ему нужно решить задачу: привлечь, вовлечь, обучить, удержать, удивить. И ваша игра — это инструмент. Если вы не понимаете, какую именно задачу решает проект, вы не сможете построить доверие.

Вы не продаёте графику, код или UX. Вы продаёте результат. И к этому результату клиента нужно провести.

12.1 Сложность №1: Индивидуальность каждого проекта

Нет двух одинаковых игр. Даже если механика повторяет успешный шаблон, у каждого заказчика своя аудитория, цели, бюджет, ожидания. Кто-то приходит с идеей и нулевым пониманием. Кто-то — с документом на 40 страниц, но без команды. Кто-то — с деньгами и ощущением, что «в геймификации что-то есть».

Ваша задача:

- диагностировать, что именно нужно;
- сформировать структуру будущего проекта;
- рассказать, как именно вы это реализуете.

Пример:

Клиент говорит: «Хочу обучающую игру».

Вы выясняете, что речь о логистике, с задачей: снизить количество ошибок у новых сотрудников. Уже не просто «игра», а сценарий с повторяемыми ситуациями, системой оценок и визуальной обратной связью.

Вы продаёте не «игру», а решение бизнес-задачи через игровой интерфейс.

12.2 Сложность №2: Длинный цикл сделки

Сделки в GameDev почти всегда долгие. От первого касания до подписания договора может пройти от двух недель до шести месяцев. Причины:

- проект требует согласования с разными отделами (маркетинг, IT, HR);
- бюджеты могут меняться по ходу года;
- у клиента нет чёткого ТЗ, он хочет «просто понять, что можно сделать»;
- студия должна заслужить доверие: отзывами, кейсами, поведением в переговорах.

Советы:

- не бойтесь возвращаться первыми — напоминайте о себе;
- шлите небольшие апдейты — полезные кейсы, похожие задачи;
- предлагайте бесплатную диагностику или консультацию.

Ваша задача — не продать, а встроиться в процесс принятия решения.

12.3 Сложность №3: Высокий средний чек

Средняя сделка в GameDev может начинаться от 1,5–2 млн рублей и доходить до 10–15 млн. Это не импульсная покупка. Это инвестиция. А значит, к вам будут предъявляться требования на уровне подрядчика для важного ИТ-продукта:

- кто в команде;
- какой стек;
- как будет строиться разработка;
- как контролировать качество;
- как оформляется передача прав.

Ваш успех в переговорах зависит от того, насколько структурно вы умеете говорить о сложных вещах простым языком. Вы не обязаны объяснять, как устроен паттерн MVVM. Но обязаны показать, что у вас есть план и контроль на каждом этапе.

12.4 Сложность №4: Вы должны понимать, что продаёте

GameDev продажи нельзя делегировать менеджеру, который не понимает, что такое геймдизайн, пайплайн, level

blockout, тестирование на игроках или баги в UI. Клиент задаёт вопрос — и получает тишину, обтекаемые формулировки или «я уточню у команды».

Это уничтожает доверие. В GameDev ценят экспертов, а не посредников.

Решение:

- если вы фаундер — ведите продажи лично хотя бы до 10–15 проектов;
- если делегируете — обучите менеджера, погрузите в процесс, дайте чек-листы и стандартные ответы;
- ведите клиента через воронку с позиции опытного навигатора, а не только продавца.



Глава 13

Что работает в продажах GameDev-студии

13.1 Диагностика → Карта решения → Коммерческое предложение

Это универсальная структура.

Никогда не начинайте с «у нас есть 10 человек в штате и 5 лет опыта».

Сначала узнайте, что болит у клиента.

Потом — предложите путь.

Потом — покажите, как именно вы пройдёте этот путь вместе.

13.2 Привязка к результату, а не процессу

Не «разработаем игру», а:

- «Сократим цикл обучения в два раза с помощью интерактивного симулятора».
- «Повысим вовлечённость на лендинге в 3 раза».

13.3 Разбивка по этапам

Клиент боится отдать 3–5 млн на «что-то». Разбейте:

*концепт → визуал → прототип → основная разработка
→ тестирование → поддержка*

Чем чётче этапы — тем проще продать. У клиента появляется ощущение безопасности.



Глава 14

С чего начать: выживание, структура и рост

Один из самых опасных мифов, который разрушает молодые студии: «Если всё оформить красиво, клиенты придут».

Офис, сайт, презентация, ООО, брендбук, визитки. Выглядит внушительно. Но за красивым фасадом — пусто. Нет входящего потока. Нет заказов. Нет денег.

Реальность другая: без выживаемости никакой масштаб невозможен. Поэтому на старте вам важно не раздуваться, а стать устойчивым — как маленький, но живучий бизнес.

14.1 Задача №1: пройти 5 реальных проектов

Неважно, какого они размера. Неважно, какая у них прибыль. Важно только одно: вы должны пройти весь цикл:

- **Продажа** — вы привели клиента и закрыли его.
- **Исполнение** — вы собрали команду и сделали продукт.
- **Передача** — вы сдали результат и получили оплату.
- **Отзыв** — клиент остался доволен и дал обратную связь.

Если вы прошли 5 таких циклов — это уже не идея. Это работающая студия.

14.2 Задача №2: наладить стабильный поток заявок

В студии без входящего трафика нет смысла. Вы можете быть крутыми разработчиками, но если вы сидите и ждёте, что кто-то напишет в Telegram — это не бизнес, это надежда.

Что работает:

Сайт с SEO.

Вы не обязаны быть SEO-гуру. Но у вас должен быть сайт, заточенный под понятные запросы: «Разработка

мобильных игр на заказ», «Unity-студия», «Создание VR-симуляторов».

Пишите статьи, показывайте кейсы, давайте ответы на типовые запросы.

Telegram и форумы.

Делитесь опытом. Публикуйте, как вы решали задачу. Рассказывайте про фиши, пайплайн, оптимизацию.

Это формирует репутацию — а за ней идут клиенты.

Лидогенерация через LinkedIn.

Холодные письма работают — если писать их не как спам, а как пользу: «Увидел, что вы используете игру в обучении. Мы делаем интерактивные симуляторы под такие задачи — можем бесплатно показать кейс».

Маркеты и сервисы.

Behance, ArtStation, GitHub, Itch.io, Clutch, GoodFirms. Присутствие там — это сигнал для клиента, что вы «на карте».

14.3 **Задача №3: собрать команду ядра**

Вы начнёте с фрилансеров — и это правильно. Но вскоре вы поймёте, что одни делают чётко, другие пропадают, третьи косячат. В этот момент нужно начать отбирать сильных. Это и будет ваш «скелет».

Минимум:

- 1–2 разработчика;

- 1 дизайнер;
- 1 проджект или аккаунт.

Это не обязательно штат. Но это — стабильная связка, которая понимает, как вы работаете, и может включаться быстро.

Правило: не нанимайте «впрок». Формируйте ядро из тех, с кем вы уже прошли хотя бы один проект. Так вы строите систему не на собеседованиях, а на боевой практике.

14.4 Задача №4: систематизация

Пока вы работаете в Google Docs, Telegram и голове — вы находитесь в режиме ручного управления. Удобно... пока не упадёт нагрузка. Один новый проект — и вы тонете.

Система нужна не «когда вырастем», а чтобы вырасти.

Что внедрить:

- Trello / ClickUp / Notion — для задач и процессов.
- Google Sheets — для планирования и финансов.
- Общие папки — чтобы любой человек мог войти и понять, что где.
- Шаблоны: ТЗ, договор, бриф, письмо, презентация.

Совет: каждый раз, когда вы делаете что-то вручную — создайте шаблон. Написали письмо клиенту? Сохраните его как стандарт.

Провели митинг? Занесите структуру в чек-лист.

14.5 Важные правила перехода к росту

- Не нанимайте «на поток», пока не сформировали стабильный канал продаж.
- Не включайте постоянные расходы, пока нет повторяющихся доходов.
- Не «масштабируйте хаос» — сначала наведите порядок.
- Не торопитесь. Делайте меньше, но стабильно.

Первая цель любой студии — не офис, не юрлицо, не найм. Первая цель — устойчивость.

Студия становится бизнесом, когда:

- у неё есть входящие заявки;
- есть команда, готовая брать проект за 48 часов;
- есть система, которая позволяет масштабировать.



Глава 15

Как управлять удалённой командой

15.1 Почему удалёнка — это выгодно

Для начинающей студии удалённый формат — это стратегическое преимущество:

- нет затрат на офис;
- нет привязки к географии;
- можно нанимать лучших по всей стране (и за её пределами);
- проще масштабировать и сокращать команду.

На ранних этапах любой бизнес — это про экономию. Каждая потраченная тысяча должна приносить резуль-

тат. А удалёнка — это минимум инфраструктуры при сохранении полной гибкости.

15.2 В чём сложность

Удалённая работа — это не просто «дома за ноутбуком». Это другой стиль управления. Если не выстроить процессы — начнётся хаос.

Главные проблемы:

- Потеря контроля. Люди делают вид, что работают. Затягивают сроки. Пропадают.
- Коммуникационные «дыры». Простые вопросы решаются днями, потому что никто не позвонил.
- Непрозрачность. Вы не видите, над чем конкретно человек работает.
- Отсутствие культуры. Никто не чувствует ответственность, потому что все — «поодиночке».

15.3 Как выстроить эффективное управление

1. Система задач

Без таск-менеджера студия работать не будет. Даже если вас трое.

Выберите один инструмент (Trello, ClickUp, Notion, Jira) и введите обязательное правило:

- у каждой задачи есть срок, приоритет и ответственный;
- задачи обсуждаются там, где они ведутся — не в личке.

2. Обязательные ежедневные синки

В коротких созвонах (10–15 минут) каждый отвечает:

- что сделал вчера;
- что делает сегодня;
- какие есть блокеры.

Это дисциплинирует и позволяет выявлять проблемы в реальном времени.

3. Прозрачность времени

На старте нет смысла внедрять дорогие системы трекинга.

Но вы должны понимать:

- сколько задач человек закрывает в неделю;
- сколько стоит его работа;
- сколько вы на нём зарабатываете.

Если вы не видите этого — вы теряете деньги, даже не замечая.

4. Скриншоты и активность (опционально)

Многие начинающие основатели боятся этого делать, но по факту — это один из самых честных инструментов. Не как тотальный контроль, а как механизм проверки:

- сотрудники знают, что есть прозрачность;
- вы точно понимаете, кто чем занят;
- вас не вводят в заблуждение.

Это особенно важно в первые 6–12 месяцев, пока вы не сформировали «ядро» из лояльных и проверенных людей.

15.4 Как не дать себя обмануть

- Никогда не оплачивайте «вперёд» более 30% суммы.
- Делите проект на этапы и оплачивайте по факту выполнения.
- Не нанимайте незнакомого разработчика на долгий проект сразу — дайте тестовое задание.
- Используйте NDA, договоры и активирование, даже с фрилансерами.

Но с удалёнкой приходит другая реальность: отсутствие контроля «по умолчанию». И если не выстроить систему, студия превращается в хаос. Вы пишете в личку, не получаете ответа, люди исчезают, дедлайны плавают.

Удалённая команда — это мощный инструмент роста, если управлять ей системно. Ваша задача — не тотальный контроль, а прозрачность. Люди работают лучше, когда знают, что их труд виден, а вы — понимаете, как движется бизнес. Это не временная мера. Это модель, которая экономит ресурсы и даёт гибкость. Особенно на старте, когда офис — это лишняя нагрузка, а специалисты могут находиться в разных городах и странах.



Глава 16

Юридические риски: как не потерять деньги

Когда всё хорошо, никто не думает о бумагах. Но если вдруг:

- клиент не оплачивает;
- возник спор по срокам;
- что-то пошло не так — решает не честность, а документы.

Суд — это не про справедливость. Это про доказательства. А значит, ваше спасение — не эмоции, а структура взаимодействия.

16.1 Что обязательно нужно

Договор

Даже если клиент «свой». Даже если «оплачивает сразу».

Минимум в договоре:

- предмет (что делаете и зачем);
- этапы и сроки;
- стоимость и порядок оплаты;
- ответственность сторон;
- порядок сдачи и правки;
- кто владеет правами.

Акты выполненных работ

Они важнее денег. Если акта нет — клиент в любой момент может заявить, что ничего не получал. И формально — будет прав.

Сдача без акта — это финансовое самоубийство.

Фиксация передачи результата

Сдавайте файлы:

- через e-mail;
- через облако с квитанцией;

- или как вложение к письму.

Telegram и Discord — это не доказательства.

16.2 Распространённые ошибки

«Мы же договорились в чате»

Суд не примет переписку, если она не привязана к договору.

«Клиент хороший, он всегда платит»

До первого конфликта. Дальше — всё зависит от формальностей.

«Акт не отправили, но деньги пришли»

Это не считается завершением. Без акта — вы не завершили проект.

16.3 Что делать при споре

Сохраняйте переписку.

Скриншоты, текстовые файлы, e-mail.

Отправьте претензию.

Если клиент не платит — не молчите. Юридически оформленное письмо на e-mail — уже действие.

Подключайте юриста.

Хотя бы для консультации. Не всегда нужно идти в суд. Иногда достаточно правильно сформулировать требование.

16.4 Вывод

Юридическая структура — это не бюрократия. Это страховка для зрелого бизнеса. Без договора, акта и формальной сдачи — вы просто надеетесь на порядочность. А в бизнесе надёжнее — документы.



Глава 17

Как построить устойчивую студию

На старте всё держится на одном человеке. На фаундере.

Ты продаёшь, общаешься с клиентами, ищешь людей, контролируешь задачи, считаешь финансы. Иногда даже рисуешь и тестируешь.

Это нормально. Так устроен старт. Но если всё останется так — ты выгоришь. Не «может быть», а точно.

Рано или поздно тебе придётся перейти от «я делаю всё» к «я создаю систему».

17.1 Три стадии роста

- **Соло-фаундер.** Ты решаешь всё. Полный контроль. Усталость — максимум. Гибкость — максимум. Деньги — часто на нуле, но всё предельно понятно.

- **Микрокоманда с делегированием.** Появляются люди, которым ты можешь поручить задачи. Они не идеальны. Но они освобождают тебя. Ты начинаешь переходить к роли менеджера.
- **Организация.** Проекты идут без твоего участия в деталях. Команда закрывает задачи. Ты больше думаешь о росте, стратегии, качестве и финансах.

Этот путь не обязателен. Но если ты хочешь студию, которая не зависит от твоей энергии 24/7 — другого пути нет.

17.2 Как к этому прийти

Фиксируй всё, что работает.

Сделал успешный запуск? Запиши этапы. Получил положительный отзыв? Сохрани текст. Придумал хороший шаблон письма? Внедри для всех.

Масштабируется только то, что оформлено.

Делегируй по структуре, а не по занятости.

Не «Кто свободен — возьмёт». А:

- задачи → проджектору;
- графику → дизайнеру;
- договор → менеджеру.

Даже если это один человек — он должен понимать, в какой роли он работает сейчас.

Контролируй по цифрам.

Не проверяй всё руками. Но:

- знай сроки задач;
- считай прибыль по каждому проекту;
- смотри, сколько приносит каждый сотрудник/подрядчик;
- измеряй конверсию заявок.

Если ты не знаешь метрик — ты не управляешь, ты угадываешь.

Расти людей внутри.

Ты не найдёшь идеальных специалистов сразу. Но ты можешь вырастить их. Особенно:

- проджекторов;
- аккаунтов;
- операционных менеджеров.

Это займёт 3–6 месяцев. Но результат — команда, которая думает, а не только исполняет.

Глава 18

Бизнес с друзьями: за и против

На старте кажется логичным — начать с тем, кому доверяешь. Друг — программист. Или дизайнер. Или маркетолог. Вместе весело, легко, быстро.

Но через 3–6 месяцев наступает реальность:

- один работает 10 часов в день, другой — по вечерам;
- один хочет денег, другой — творчества;
- один ждёт отчёта, другой — «мы же друзья».

18.1 Почему чаще всего это не работает

- **Разные приоритеты.** У вас может быть разный уровень вовлечённости. И это не выравняется разговорами.
- **Разные цели.** Ты хочешь строить бизнес. Друг — сделать пару прикольных проектов и не париться.
- **Размытие границ.** Сложно предъявить, сложно обсудить. Всё слишком лично.
- **Нет оформления.** Если вы не зафиксировали доли, роли, вклады — будет конфликт. Почти всегда.

18.2 Как правильно, если всё-таки решили

- **Оформить партнёрство юридически:**
 - доли;
 - обязанности;
 - порядок выхода;
 - как принимаются спорные решения.
- **Фиксировать цели и вклады.** Кто за что отвечает, что вложил (время, деньги, ресурсы), чего ждёт.

- **Установить деловую дистанцию.** На работе — партнёры. Вне работы — друзья. Но не смешивать. И быть честными, если что-то не устраивает.

18.3 Альтернатива: подряд

Если у друга есть нужный навык — не делайте его сооснователем. Заключите договор. Заплатите как подрядчику. Протестируйте несколько проектов.

И только если вы одинаково работаете, мыслите, растёте — можно обсуждать доли и бизнес.

Глава 19

Типичные ошибки фаундера студии

Вы запускаетесь на энтузиазме — и это нормально. Но типовые ошибки повторяются у большинства: они выглядят безобидно в начале, а потом превращаются в срывы сроков, кассовые разрывы и выгорание.

- **Слишком много энергии — слишком мало расчёта.** Вы запускаетесь на энтузиазме. Но нет цифр. Нет расчёта. Вдохновение заканчивается — а денег нет. Первое, что должен делать фаундер — считать.
- **Фокус на внешнем.** Офис, сайт, логотип, презентация — всё красиво. Но нет клиентов. Красивое — потом. Сначала — заявки.
- **Идеализм вместо MVP.** Вы делаете продукт долго и тщательно. А клиент уже ушёл. Лучше сдать

базовый результат и улучшить, чем не сдать вообще.

- **Делать всё самому.** Это не экономия. Это путь к выгоранию. Делегировать нужно как только появились ресурсы. Даже мелкие.
- **Хаос в операционке.** Задачи — в личке. Таблицы — в голове. Контракты — «по памяти». Даже простая доска в Trello и Google Docs — уже система.
- **Работа в минус слишком долго.** Кейсы, портфолио, имя — это важно. Но без прибыли бизнес не растёт. Уже с 3–4 проекта ставьте цели по марже. И считайте свою работу как затраты.

Глава 20

Как вы меняетесь, когда создаёте студию

Тыходишь в бизнес как специалист. Тебе важно признание, качество, внимание. Но потом приходит другая роль — управляющего. Ты уже не рисуешь, не кодишь, не проектируешь.

Ты:

- разбираешься в проблемах;
- управляешь конфликтами;
- считаешь деньги;
- думаешь о росте.

И с этим приходят новые ощущения.

Деньги стали приходить — и появился страх их потерять.

Команда стала зависеть от тебя — и появилось давление.

Ты стал успешным — и рядом всё меньше людей, которые тебя понимают.

20.1 Ты взрослеешь

Ты перестаёшь жить от проекта до проекта. Начинаешь видеть год вперёд. Планировать. Сравнить не с другими, а с собой прошлым.

Ты теряешь лёгкость — и приобретаешь ясность.

Ты теряешь свободу — и строишь масштаб.

20.2 В какой-то момент... тебе становится скучно

Всё работает. Деньги идут. Команда справляется. Но драйв ушёл. Ты задаёшь вопрос: а дальше что?

И вот здесь развилка:

- продать бизнес;
- запустить новый;
- передать управление и уйти в консалтинг;
- начать строить экосистему: обучение, инвестиции, акселератор.

Потому что настоящий предприниматель не может не строить. Просто его масштаб меняется.

Глава 21

Финал

GameDev — это не только про игры. Это про путь. Ты учишься строить с нуля. Управлять хаосом. Находить людей. Работать с доверием. Принимать решения. Идти вперёд, даже если страшно.

Ты становишься человеком, который может создать любую систему с нуля. А это уже не просто профессия. Это стиль жизни.

И ты начинаешь видеть: не ты строишь студию. Студия строит тебя.

Послесловие

Эта книга — про практику: переговоры, упаковку, процессы, юридические риски и управление командой в реальной студии. Если вы читали её по главам — вернитесь в начало и соберите свой план на ближайшие 30 дней: что внедрить, что перестать делать, где усилить продажи и как удержать качество.

Главная мысль простая: студия растёт не от вдохновения, а от системы. Чем раньше вы начнёте фиксировать решения, считать деньги и строить повторяемые процессы — тем быстрее появится стабильность.

Удачи в проектах — и пусть каждый следующий контракт будет чуть спокойнее, чем предыдущий.

Как создать студию, которая продаёт и выполняет проекты.
Автор Вячеслав Богаткин.