



Петрухина

Осторожно, закупки!
Правила игры. Книга 2.
Мастерство

Ия Петрухина

Осторожно, закупки! Правила игры. Книга 2. Мастерство

<https://litres.ru/73937174>

SelfPub; 2026

Аннотация

Мика получает предложение, от которого невозможно отказаться, — возглавить отдел в федеральной сети «ТоргМаркетСтрой» в Москве. Столица встречает её холодом и жёсткими правилами игры: ключевой поставщик готовится к продаже, цены растут, а один из сотрудников слишком эмоционально защищает старые связи.

За две недели Мика должна не только разобраться с монополистом, но и навести порядок в огромном отделе, где переплелись амбиции, интриги и многолетние схемы. В ход идут проверенные инструменты: аудит, поиск альтернатив, жёсткие переговоры и умение не бояться уйти. Но когда враг переходит от слов к подставе, Мике приходится доказывать свою невиновность с помощью логов доступа и железных доказательств.

Это не просто бизнес-роман, а практическое руководство по закупкам, упакованное в захватывающий сюжет. В каждой главе — реальные инструменты, чек-листы и правила, которые помогут

выстроить систему, распознать нечестного партнёра и выиграть даже в безвыходной ситуации.

Содержание

Глава	5
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Ия Петрухина

Осторожно, закупки!

Правила игры.

Книга 2. Мастерство

Глава

Пролог. Новый горизонт

Москва встретила меня холодом.

Не тем, который бывает в Питере – сырым, пронизывающим до костей. А сухим, колючим, будто сама столица проверяла: выдержишь или сломаешься?

Я стояла у выхода из Шереметьево, сжимая ручку чемодана, и чувствовала, как внутри всё сжимается. Четыре года в «ПродуктМаркете». Три года руководителем отдела закупок. Сотни контрактов, десятки поставщиков, два кризиса, которые мы пережили благодаря выстроенной системе. И вот – звонок из Москвы.

«Мика Станиславовна, вас рекомендовала Регина Аркадьевна. Нам нужен директор по закупкам в федеральную сеть. Приезжайте, поговорим».

Я не сказала отцу сразу. Сначала надо было понять, реально ли это, или просто очередная проверка на прочность. Но когда контракт был подписан, а билет куплен, пришлось признаваться.

– Пап, я в Москву уезжаю.

Он сидел на кухне, пил чай с вишневым вареньем и смотрел новости. Отложил пульт. Посмотрел на меня долгим, тяжелым взглядом.

– Насовсем?

– На работу. Директором по закупкам. Федеральная сеть.

Он кивнул медленно, будто переваривал.

– А как же Питер? Как же наш уговор – море, лодка?

– Море никуда не денется, пап. Я прилечу. Или ты прилетишь. Мы теперь можем себе это позволить.

Он усмехнулся:

– Я в Москву? С моим-то здоровьем?

– Пап, тебе семьдесят два. Ты в прошлом году в Геленджике вон как загорал. Москва – не страшнее.

Он замолчал. Долго молчал. Потом сказал:

– Регина эта, что ли, подсуежилась?

– Рекомендовала. Но контракт я сама подписала.

– Умница. – Он взял меня за руку. – Только не теряй себя там, в этой Москве. Они ж все хищники, я по телевизору вижу.

– Я не потеряюсь, пап. Я стальная.

Он улыбнулся:

– Знаю, дочка. Знаю.

Глава 1. Москва – город больших амбиций

Первый день в «ТоргМаркетСтрой» начался с того, что меня не встретили.

Секретарша на ресепшене в бизнес-центре на Тверской посмотрела на меня с легким недоумением:

– Вы к кому?

– Я Мика Станиславовна, новый директор по закупкам. Меня ждут.

– А-а, – протянула она, – я думала, вы мужчина. По фамилии... Простите, сейчас позвоню.

Я не обиделась. Я уже привыкла. В Питере тоже сначала смотрели, потом удивлялись, потом начинали уважать. Или не начинали. Это уже их проблемы.

Кабинет, который мне выделили, был раза в два больше моего питерского. Стол из темного дерева, кожаное кресло, вид на Кремль. Слишком роскошно для меня, но я решила: не жаловаться. Привыкну.

Первый час я знакомилась с документами. Второй – с сотрудниками. Отдел закупок здесь был огромным: двадцать три человека, семь категорий, бюджет, от которого у меня закружилась голова.

Ко мне в кабинет заглянул молодой парень, лет двадцати пяти, в идеально отглаженной рубашке и с улыбкой, которая явно стоила ему нескольких лет тренировок перед зеркалом.

– Мика Станиславовна? Меня зовут Денис, я ваш заме-

ститель. Если что-то нужно – я в соседнем кабинете.

– Спасибо, Денис. Расскажите, что у нас сейчас в работе.

Он сел напротив, открыл ноутбук и начал быстро, четко, профессионально докладывать. Я слушала и отмечала: грамотный. Но слишком гладкий. Слишком правильный. Такие часто оказываются или пустышками, или... игроками.

После обеда меня вызвал генеральный директор.

Виталий Сергеевич Огнев оказался мужчиной лет пятидесяти пяти, с тяжелым взглядом и руками, которые явно помнили не только офисную работу. Говорили, он начинал с рынка в девяностые. Прошел путь от фуры с китайским ширпотребом до владельца федеральной сети.

– Садитесь, Мика Stanisлавовна. Регина вас нахваливала.

– Регина Аркадьевна – хороший специалист, – осторожно ответила я. – Ее мнение для меня важно.

– Для меня тоже, – усмехнулся он. – Поэтому вы здесь. Но я не из тех, кто верит на слово. Покажете себя – останетесь. Не покажете – поедете обратно в Питер. Договорились?

– Договорились.

– Хорошо. Тогда первое задание. – Он пододвинул ко мне папку. – Наш ключевой поставщик по молочке – «Молодар». Работаем с ними пять лет. Цены выросли на двадцать процентов за последние два года. Объемы – стабильные. Но у меня есть информация, что они готовятся к продаже бизнеса и могут пересмотреть условия не в нашу пользу. Разбе-

ритесь. Сделайте так, чтобы мы не потеряли ни копейки. И чтобы у нас был план Б.

Я взяла папку.

– Срок?

– Две недели. Хватит?

– Хватит.

Он посмотрел на меня с интересом:

– Уверены?

– Уверена. Я закупками занимаюсь не первый год.

– Посмотрим, – сказал он, и в его голосе прозвучало то же, что когда-то у Зинаиды: «Проверим, из какого теста сделана».

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЛОГА И ГЛАВЫ 1

Правило Мики №23

«Новый город – не повод начинать с нуля. Ты привозишь с собой весь свой опыт, все свои победы и ошибки. Они работают на тебя. Если ты не забыла о них».

ЧЕК-ЛИСТ: Аудит отдела закупок за 3 дня

Этот чек-лист Мика применила в первые дни в «ТоргМаркетСтрой». Он поможет быстро оценить ситуацию.

День 1. Структура и люди

Сколько сотрудников? Их квалификация? Кто держится за старых поставщиков?

Кто самый влиятельный? (обычно тот, кто дольше всех или контролирует ключевую категорию)

Есть ли явные аутсайдеры? (могут стать союзниками)

День 2. Бюджет и цены

Топ-5 поставщиков по объему закупок. Какие категории? Динамика цен за 2-3 года.

Сравнить цены с рыночными (обзоры, открытые данные, альтернативы).

Где маржинальность падает? Где растет?

День 3. Риски и альтернативы

Есть ли зависимость от одного поставщика? Если да – какова доля?

Какие контракты истекают в ближайшие 3-6 месяцев?

Есть ли подозрения на откаты? (признаки: цены выше рынка при стабильных объемах, сопротивление переговорам, закрытость информации)

**5 ПРИЗНАКОВ, ЧТО ВАС НЕ ВОСПРИНИМАЮТ
ВСЕРЬЕЗ (И ЧТО ДЕЛАТЬ)**

Признак	Реакция Мики
Секретарша удивилась, что вы женщина	Не обижаться, продолжить разговор по делу
Сотрудник слишком «гладкий» и правильный	Присмотреться, дать задание проверить на прочность
Гендиректор сразу даёт сложное задание	Воспринять как доверие, а не как подставу
Коллеги смотрят с недоумением	Игнорировать, работать на результат
Вас называют «девушка» вместо должности	Поправлять вежливо, но твердо

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД МИКИ

«Я думала, что Москва – это другой мир. Более жестокий, более холодный. Но оказалось, что правила здесь те же: работай, не ной, доверяй, но проверяй, и никогда не бери то, что не принадлежит тебе по праву. Первое задание – «Молодар». Две недели, чтобы доказать Огневу, что я не зря здесь. И себе – что я всё ещё стальная. А сталь в Москве не ржавеет. Она закаляется».

Глава 2. СТАРЫЕ ПРИЕМЫ В НОВОЙ ОБСТАНОВКЕ

Первые три дня в Москве я жила в режиме «глаза открыты, кофеин в крови, сон — роскошь».

Гостиница на Тверской была удобной, но чужой. Я просыпалась в пять утра, пила растворимый кофе из пластиковой чашки, смотрела в окно на еще спящий город и думала: «Ты справишься. Ты не первый раз начинаешь с нуля».

В офисе я появлялась раньше всех. Изучала документы, запоминала лица, вникала в процессы. Денис, мой заместитель, приходил к девяти, но я успевала выпить два кофе и прочитать почту за неделю.

— Мика Станиславовна, вы не спите вообще? — спросил он на третий день, застав меня за разбором старых контрактов.

— Сплю. Четыре часа — достаточно.

— Для кого как, — усмехнулся он. — Мне бы не хватило.

— Привыкнете. Или не привыкнете, но работать надо.

Он кивнул и ушел, а я подумала: Денис — хороший парень. Ответственный, грамотный, не лезет в душу. Но слишком гладкий. Слишком правильный. Такие часто оказываются или пустышками, или... игроками. Время покажет.

Аудит отдела

К концу первой недели я поняла главное: отдел работает, но работает по инерции. Все процессы завязаны на старых поставщиках, старых ценах, старых связях.

Я попросила Дениса принести сводку по всем категориям за последние три года. Он удивился:

— За три года? Это же сотни страниц.

— Я умею быстро читать, — ответила я. — И умею видеть главное.

Он принес. Я села разбираться.

Молочка: поставщик «Молодар». Цены выросли на 20% за два года. Объемы стабильные, но штрафных санкций нет.

Эксклюзив.

Мясо: поставщик «Мясопродукт». Цены скачут каждый квартал, объемы падают. Претензий много, но договор не пересматривали два года.

Бакалея: хаос. Семь поставщиков, цены разные, условия разные, и никто не знает, кто выгоднее.

Я потеряла глаза. В Питере я бы за неделю навела порядок. Но здесь — другой масштаб, другие люди, другой уровень сопротивления.

В пятницу вечером я позвонила Регине.

— Регина Аркадьевна, здравствуйте. Мне нужен совет.

— Слушаю, — её голос был спокойным, как всегда.

— Я провела аудит. Проблем больше, чем я ожидала.

Ключевой поставщик по молочке — «Молодар». Цены выросли, эксклюзив, штрафных санкций нет. У меня есть подозрения, что кто-то из отдела имеет личный интерес.

— Конкретнее.

— Алексей Николаевич. Он ведёт «Молодар» пять лет. Держится за них зубами. На совещании, когда я предложила диверсификацию, он побледнел. Слишком бурная реакция.

Регина помолчала.

— Вы знаете, что такое откаты?

— Знаю. Меня уже проверяли на них несколько лет назад.

— Значит, понимаете риски. «Молодар» — не просто поставщик. У них есть информация, что они готовятся к продаже. Новый собственник может пересмотреть условия. Если

вы не подготовите альтернативы сейчас, через полгода окажетесь в заложниках.

— Я это понимаю. Мне нужна информация изнутри. Не официальная — та, которую не пишут в отчетах.

— Есть один человек. Сергей Леонидович. Вы с ним встречались несколько лет назад в ресторане. Помните?

Я замерла. Тот самый ужин. Конверт с чистым листом. Проверка на честность.

— Помню.

— Он сейчас работает в «Молодаре». Коммерческим директором. Позвоните ему. Скажите, что я попросила.

— Он поможет?

— Если вы ему интересны — поможет. Если нет — хотя бы поймёте, с кем имеете дело.

Я поблагодарила и положила трубку.

Встреча с прошлым

Сергей Леонидович ответил после второго гудка.

— Мика? Та самая Мика, которая не взяла конверт?

— Здравствуйте, Сергей Леонидович. Да, это я.

— Слушаю вас.

Я рассказала о своём переезде, о новой должности, о задании Огнева разобраться с «Молодаром».

— Мне нужна информация, — сказала я. — Не для подставы, не для игры. Для того, чтобы компания не потеряла деньги. Вы можете помочь?

Он помолчал.

— Встретимся. Завтра в семь, ресторан «Марио» на Тверской. Только на этот раз я не буду вас проверять. Честное слово.

— Договорились.

Ресторан «Марио»

Московский «Марио» оказался дороже питерского. Та же белая скатерть, те же официанты в бабочках, но цены — в два раза выше.

Сергей Леонидович уже ждал. Постарел, но всё такой же холёный, уверенный.

— Мика, вы выглядите прекрасно. Москва вам идёт.

— Спасибо. Давайте сразу к делу.

Он рассмеялся:

— Всё такая же. Ладно, слушайте.

Он рассказал о ситуации в «Молодаре»: кто владельцы, какие у них планы, кто из топ-менеджеров на что готов.

— Продажа — это реально, — сказал он, когда подали десерт. — Но не факт, что покупатель захочет менять условия с вами. Если покупатель — крупный холдинг, они, наоборот, будут давить на всех, чтобы увеличить маржинальность.

— То есть мы рискуем потерять не только текущие условия, но и получить ухудшение?

— Именно. Поэтому вам нужно готовить альтернативы уже сейчас. И не просто альтернативы, а систему, в которой вы не зависите от одного поставщика.

— Как вы думаете, сколько времени у нас есть?

— Три-четыре месяца. Может, полгода. Но лучше не тянуть.

Я кивнула. В голове уже выстраивался план.

— Кто из ваших коллег может быть заинтересован в сохранении старых условий?

Сергей Леонидович посмотрел на меня внимательно.

— Вы о ком?

— О внутренних игроках. В нашем отделе.

— Понимаю. — Он откинулся на спинку стула. — Скажу так: тот, кто много лет ведёт поставщика без альтернатив, либо плохой закупщик, либо получает свой процент. Выбор за вами.

— Алексей Николаевич?

— Я не называл имён. Но вы умная женщина, сами додумаетесь.

Я поблагодарила его, расплатилась (он попытался возразить, но я настояла) и вышла на улицу.

Москва шумела, сверкала огнями, куда-то бежала. А я стояла и думала: три месяца. Чтобы перестроить систему закупок по ключевой категории. Это реально. Если не спать. Если работать по двенадцать часов. Если не бояться.

Я достала телефон и набрала Дениса.

— Денис, завтра в восемь утра у нас совещание. Соберите всех категорийных менеджеров по молочке. У нас новое задание.

— А что случилось?

— Мы меняем систему работы с поставщиками. Срочно.
Он помолчал.

— Понял. Сделаю.

Ночь в гостинице

Я вернулась в номер, скинула туфли, налила себе стакан воды. В голове крутились цифры, имена, сроки.

«Молодар» — 40% объемов. Альтернативы: «ЛугаМолоко», «Северный Продукт», «СбытМол». В сумме они закрывают 80% потребностей. Цены — на 7-12% ниже. Логистика — сложнее, но решаемо.

Я открыла ноутбук и начала писать план.

Неделя 1: Провести переговоры с альтернативными поставщиками, подписать предварительные контракты.

Неделя 2: Подготовить презентацию для Огнева.

Неделя 3: Встреча с «Молодаром». Жесткий торг.

Неделя 4: Финализировать новую структуру.

В три часа ночи я закрыла ноутбук и посмотрела в окно. Москва не спала. Огни горели, машины ехали, город жил своей жизнью.

Я подумала об отце. Он, наверное, уже спит. На старой кухне, с газетой на столе. Я соскучилась. Надо будет позвонить завтра утром.

А ещё я подумала об Игоре. Он здесь, в Москве. Надо будет встретиться, спросить совета. Он всегда знает, что сказать.

Но не сейчас. Сейчас — спать. Завтра новый день.

ИНСТРУМЕНТЫ ГЛАВЫ 2

Правило Мики №24

«Аудит отдела — это не проверка. Это поиск точек роста. Не ищи виноватых — ищи системные дыры».

ЧЕК-ЛИСТ: Как провести аудит отдела закупок за 3 дня

День 1. Сбор данных

Выгрузить историю по всем поставщикам за 2-3 года

Цены, объёмы, динамика, сезонность

Кто ведёт поставщика (ответственный менеджер)

Штрафные санкции, эксклюзивность, отсрочки

День 2. Анализ

Построить сводную таблицу: поставщик → объём → цена
→ динамика

Выделить аномалии (цены выше рынка, эксклюзив без обоснования, отсутствие штрафов)

Определить "золотых" поставщиков (те, кто даёт лучшие условия)

Определить "токсичных" (те, кто сидит на эксклюзиве без пользы)

День 3. Гипотезы и выводы

Сформулировать, где теряются деньги

Предложить альтернативы

Подготовить план действий (кто, что, когда)

КАК РАСПОЗНАТЬ ВНУТРЕННЕГО ИГРОКА

(психологические портреты)

Тип	Признаки	Что делать
Слишком гладкий	Всегда правильный, не ошибается, не спорит. Может быть пустышкой или игроком	Проверить его поставщиков, спросить мнение о коллегах
Слишком эмоциональный	Бурно реагирует на предложения диверсификации, защищает "своих" поставщиков	Смотреть на его реакцию, проверять историю контрактов
Слишком незаметный	Не высовывается, не спорит, но его поставщики всегда "в порядке"	Сделать выборочную проверку его контрактов

Алексей Николаевич — второй тип.

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД МИКИ

«Я думала, что в Москве правила другие. Оказалось, те же: люди врут, поставщики давят, коллеги интригуют. Но я теперь не та, кто боится. Я знаю, как провести аудит, как распознать врага, как найти альтернативы. Старые приемы работают в новой обстановке. Просто теперь ставки выше».

Глава 3. СЕКРЕТНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

После разговора с Сергеем Леонидовичем я вернулась в гостиницу и не спала до трёх ночи.

Информация укладывалась в голове, как пазл: «Молодар» готовится к продаже. Алексей Николаевич слишком нервно реагирует. У нас нет альтернатив. Если не начать сейчас, через полгода мы окажемся перед фактом новых цен и условий, диктуемых неизвестным покупателем.

Я открыла ноутбук и начала искать.

Альтернатива №1: «ЛугаМолоко»

Тверская область, локальный производитель. Цены — на 12% ниже текущих. Объёмы — до 25% наших потребностей. Готовы к долгосрочному контракту. Проблема: логистика — неделя, у «Молодара» — два дня.

Альтернатива №2: «Северный Продукт»

Ленинградская область, работают с сетями в Питере. Цены — на 9% ниже. Объёмы — до 20%. Логистика — пять дней. Готовы расширяться на Москву.

Альтернатива №3: «СбытМол»

Московская область, мелкий, но надёжный. Цены — на 7% ниже. Объёмы — до 15%. Логистика — день. Идеально для закрытия пиковых нагрузок.

В сумме они давали 60% объёмов «Молодара». Не полная замена, но серьёзный рычаг давления.

Я набрала Дениса в мессенджере, хотя было уже поздно.

«Денис, завтра с утра найдите контакты «ЛугаМолоко», «Северный Продукт» и «СбытМол». Скажите, что хотите обсудить предварительные условия. Держите в тайне от Алексея Николаевича».

Ответ пришёл через минуту: *«Понял. Сделаю».*

Утром я пришла в офис раньше всех. Денис уже сидел за своим столом, листая распечатки.

— Нашёл, — сказал он, поднимая голову. — Контакты есть. С «ЛугаМолоко» договорился на завтра, с остальными — на послезавтра.

— Вы сказали, от чьего имени?

— От имени нового директора по закупкам. Вашего.

— Хорошо. Держите всё в секрете. Особенно от Алексея Николаевича.

Денис кивнул, но я заметила тень сомнения в его глазах.

— Что-то не так? — спросила я.

— Нет, всё нормально. Просто... Алексей Николаевич здесь пятнадцать лет. Если он узнает, что мы ведём переговоры за его спиной, будет скандал.

— Будет, — спокойно ответила я. — Но лучше скандал сейчас, чем потеря денег через полгода. Работаем.

Тайные встречи

Встреча с «ЛугаМолоко» прошла в их офисе в Подмоско-

вье. Маленькая компания, но с хорошим оборудованием и амбициями.

— Мы готовы дать вам цены на 12% ниже рыночных, — сказал директор, мужчина лет пятидесяти, с руками, привыкшими к физической работе. — Но нам нужны гарантии объёмов. И предоплата 30%.

— Предоплата 20%, — ответила я. — Объёмы гарантируем на 25% вашего производства. Если покажете себя, увеличим до 40%.

— 25% — это мало.

— Это тест. Мы не можем рисковать всей сетью из-за одного нового поставщика. Покажете стабильность — получите больше.

Он подумал и кивнул.

Через два часа мы подписали предварительный договор.

«Северный Продукт» согласился на 9% ниже рынка и 20% объёмов. «СбытМол» — на 7% и 15%. Все трое были готовы начать поставки через две недели.

Я ехала в офис с тремя подписанными договорами в портфеле и чувствовала, как внутри нарастает холодная уверенность. Рычаг давления был готов.

Совещание

В понедельник утром я собрала совещание по молочной категории.

Алексей Николаевич сидел в конце стола, поджав губы. Денис — рядом со мной. Остальные менеджеры смотрели

настороженно.

— У нас есть информация, — начала я, — что «Молодар» готовится к продаже. В ближайшие три-четыре месяца могут измениться условия работы, и не в нашу пользу. Поэтому мы меняем стратегию.

Я развернула экран.

— Мы будем диверсифицировать поставки. 50% объёмов остаётся у «Молодара». 30% делим между тремя альтернативными поставщиками. 20% — резерв.

— Это безобразие! — Алексей Николаевич вскочил. — Мы пять лет строили отношения с «Молодаром»! У нас эксклюзив! Штрафные санкции за разрыв!

— Эксклюзив мы не разрываем, — спокойно ответила я. — Мы его дополняем. В договоре с «Молодаром» нет пункта, запрещающего работать с другими.

— Но они не согласятся!

— Согласятся, — я достала три папки и положила на стол. — Вот предварительные договоры с «ЛугаМолоко», «Северным Продуктом» и «СбытМол». Подписаны. Они готовы начать поставки через две недели.

В комнате повисла тишина. Я смотрела на Алексея Николаевича. Он побледнел.

— Вы... вы это сделали за моей спиной? — прошептал он.

— Я это сделала для компании. А не для чьих-то личных интересов.

Он сел, сжав кулаки. Я продолжила:

— В пятницу у меня переговоры с «Молодаром». Алексей Николаевич, вы поедете со мной.

— Я не поеду.

— Поедете. Вы лучше всех знаете их слабые места. Или вы против интересов компании?

Он молчал.

Я перевела взгляд на остальных.

— У кого-то есть вопросы?

Вопросов не было.

Звонок отцу

Вечером я набрала отца.

— Пап, как ты?

— Нормально, дочка. А ты?

— Выживаю.

Отец вздохнул.

— Ты осторожнее там. Люди злые бывают.

— Я осторожна, пап. Я всегда осторожна.

— А когда приедешь?

— Скоро. Доделаю дела и прилечу. Соскучилась.

— Я тоже. Давай, работай. Я в тебя верю.

— Спасибо, пап.

ИНСТРУМЕНТЫ ГЛАВЫ 3

Правило Мики №25

«Если у тебя нет альтернатив — ты заложник. Если альтернативы есть — ты игрок. Готовь их до того, как они понадобятся».

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.