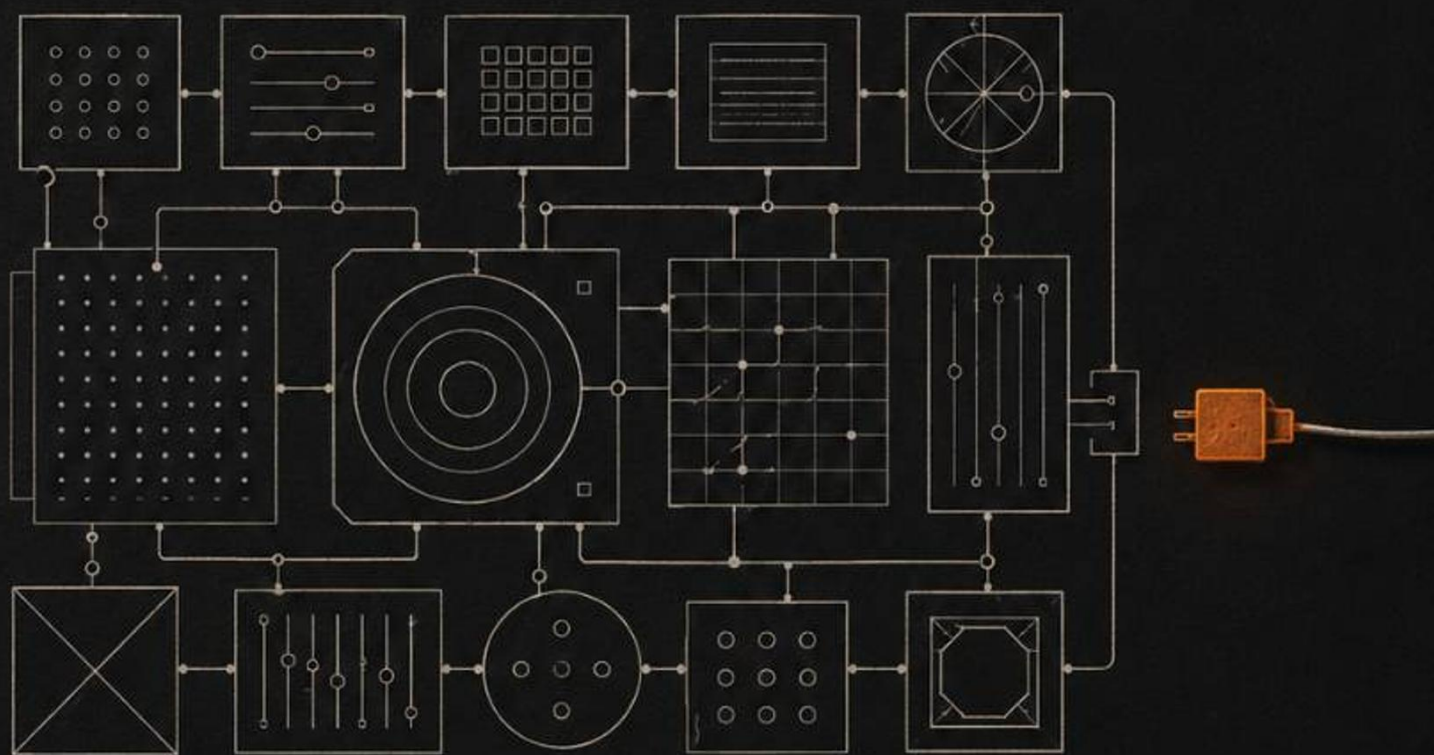


ЕВГЕНИЙ НОВОКШОНОВ

НИЧЕГО НЕ ВЫСТРЕЛИЛО



Карьера, болезнь и попытка
заново собрать жизнь после сорока

СОДЕРЖИТ
НЕЦЕНЗУРНУЮ
БРАНЬ

18+

ЕВГЕНИЙ НОВОКШОНОВ

Человек внутри системы

«Автор»

2026

Новокшенов Е.

Человек внутри системы / Е. Новокшенов — «Автор», 2026

Когда-то я управлял сотней сотрудников. Потом попытался управлять одним собой. Организация оказала сопротивление изменениям. В моей биографии были две вышки, работа финансовым директором, внедрения в девяти городах, рост выручки и десятки открытых магазинов. А потом я оказался вне привычной системы — с болезнью Паркинсона, изменившей темп жизни, и ощущением, что всё главное уже позади. Я пытался собрать себя заново через трейдинг, Telegram-канал, обучение, алгоритмы, нейросети, сайты, музыку, 3D-печать и хоумстейджинг. Почти каждый новый инструмент казался выходом. Продукты появлялись. Устойчивого дела — нет. Это не история последующего успеха и не инструкция «как выстрелить». Это честный разбор того, почему компетентный человек может быть эффективен внутри большой системы и застревать в одиночных проектах, как перестать обнулять собственную биографию и что остаётся, когда прежняя мощь больше не совпадает с доступной энергией.

© Новокшенов Е., 2026

© Автор, 2026

Евгений Новокшенов

Человек внутри системы

Глава 1

Утро часто начиналось на складе хладокомбината.

Кладовщик и двое грузчиков заходили в морозильную камеру, где было минус двадцать шесть, и собирали паллеты для отправки на торговые точки. Работали быстро: бегом занесли, бегом нашли коробки, бегом погрузили. Пельмени, котлеты, пересорт, недовложение. При таком темпе постоянно что-нибудь путалось.

Вообще тот период запомнился мне тотальным пиздецом в компании.

На складе были дикие недостатки. Причём мы сами позволили им стать дикими. По правилам ревизию следовало проводить каждые две недели. Мы не делали её около двух месяцев.

Все расслабились. Бизнес шёл по накатанной. Когда работают два кладовщика, они пересчитывают товар при передаче смены. Никому не хочется принимать на себя чужую недостачу, поэтому каждый невольно контролирует другого. А у нас какое-то время работала одна женщина. Проблемами она нас особенно не грузила.

Мы и радехоньки.

Когда наконец провели ревизию, недостача оказалась под миллион рублей.

Сказать, что я прихуел, — ничего не сказать. Я мог ожидать двадцать тысяч. Тридцать. Но не миллион.

Пельмени тогда стоили меньше ста рублей за килограмм. В коробке было десять-двенадцать килограммов. Одна коробка — примерно тысяча или тысяча двести рублей. Получалось, со склада исчезло количество товара, сопоставимое почти с тысячей коробок.

Как можно незаметно спиздить тысячу коробок пельменей?

Хладокомбинат — режимный объект. Там проходная. Коробку под курткой не вынесешь. Тем более тысячу.

Особенность компании заключалась ещё и в том, что руководство лично отвечало за недостатки. Если продавец проворовалась, а её зарплаты не хватало, чтобы закрыть сумму, остаток выплачивали руководители. Со складом действовал тот же принцип.

Мне пришлось занять деньги и сразу внести в кассу шестьсот тысяч рублей.

На кладовщицу завели уголовное дело. Потом был суд и условный приговор. Казалось бы, виновный найден, проблема решена, можно возвращаться к нормальной работе.

Но после смены кладовщиков товар продолжил исчезать.

На складе снова работали два человека. При передаче смены они пересчитывали остатки по пять-шесть раз. Никак не могли понять, откуда появляются расхождения. Один из новых кладовщиков раньше сам занимался бизнесом. Умнейший мужик. Он не просто считал коробки — пытался понять систему.

И в какой-то момент заметил закономерность.

Он запомнил, какой товар собирал для конкретных торговых точек. Потом увидел в накладных вычерки: якобы этих коробок при приёмке не оказалось.

Обычно вычерки сами по себе не выглядели подозрительно. Кладовщик мог допустить пересорт или забыть что-то положить. Машина приезжала на точку, продавец принимала товар и отмечала в накладной: этого нет, здесь пересорт, а этого положили больше.

Через день или позже менеджер торговых точек приезжал за инкассацией и забирал накладную. Потом передавал её оператору. Оператор ещё через день вносил исправления в систему. Если повезёт, актуальные остатки появлялись в базе через неделю.

Для обычной ошибки процесс был неудобным. Для воровства — почти идеальным.

Фиктивные вычерки делали ещё до того, как машина покидала склад. По документам товар как будто не доехал до точки. Оператор корректировал накладную. В системе коробки исчезали из поставки, а физически приезжали в магазин и продавались мимо кассы.

Когда начали разбираться, продавцы заговорили о пересорте. Здесь якобы не выгрузили, там выгрузили лишнее. Объяснения менялись, люди юлили. Признаться, что товар потерян по их вине, они тоже не могли: тогда недостача легла бы на них.

Никто ни в чём не признался.

Но схема объясняла и фиктивные вычерки, и продажи мимо кассы, и товар, который числился на складе, хотя физически его там уже не было. В ней могли участвовать люди на всей цепочке: оператор, грузчики, водители, продавцы и менеджер торговых точек.

Автоматизации, способной закрыть эту дыру, у нас тогда не было. Я восстановил ревизии склада каждые две недели.

А потом уволил всех к херам.

Кроме главного бухгалтера.

Команду пришлось собирать заново.

В резюме потом остались рост выручки, новые магазины, автоматизация и снижение текучести. Там не написано, что однажды я занял шестьсот тысяч рублей, потому что два месяца не проводил ревизию склада.

Резюме вообще плохо передаёт температуру воздуха. Особенно минус двадцать шесть.

Человек, который сказал: «Разберусь»

После того как я уволил всю команду, первым делом нужно было найти кладовщика.

Без менеджера можно какое-то время прожить. Без кладовщика склад останавливается сразу. Некому принять фуру, собрать паллеты и выпустить машины на торговые точки.

Искали долго. Некоторые кандидаты выходили на одну смену, смотрели на морозильную камеру, материальную ответственность и общий пиздец — и больше не появлялись.

Один парень пришёл из шинного бизнеса. Проработал около месяца. Он был очень простой и доверчивый. Водители звонили ему с торговых точек, диктовали вычерки из накладных, а он вносил их, веря людям на слово.

Недостача продолжала расти.

Формально он был материально ответственным лицом. По документам получалось, что после месяца работы он не заработал денег, а остался должен компании. При этом мы понимали, что коробки крадёт не он. Подозревали всех подряд. Даже соседнюю организацию, которая пользовалась той же морозильной камерой.

Парень постоянно хотел уволиться. Его можно было понять. Человек устроился на работу, месяц провёл при минус двадцати шести, а в итоге ещё и оказался должен.

Но мне нужно было принимать фуры.

Иногда я лично доплачивал ему из своих денег, чтобы он просто вышел на смену. Управление складом в тот момент выглядело примерно так: компания удерживает у кладовщика зарплату из-за недостачи, я возвращаю ему часть денег, чтобы он пришёл и принял следующий товар, который тоже может исчезнуть.

Система работала стабильно.

Потом на обычное объявление на «Работа.ру» откликнулся мужчина лет пятидесяти—пятидесяти пяти. Энергичный, образованный, с опытом собственного бизнеса. Именно такой человек нам тогда и был нужен.

На собеседовании мы честно рассказали ему о складе, недостачах и материальной ответственности. Утаивать было бессмысленно. Он всё выслушал и сказал:

— Разберусь.

И разобрался.

Он не просто пересчитывал коробки. Запоминал конкретные отгрузки, сравнивал их с вернувшимися накладными, задавал вопросы продавцам. Именно он заметил, что по товару, который точно покинул склад, потом появлялись вычерки. Так начала раскручиваться схема с фиктивными недовложениями и продажами мимо кассы.

Он появился вовремя и очень нам помог. Возможно, без него мы бы ещё долго меняли кладовщиков и выставляли недостачи очередному материально ответственному лицу.

Но у него самого была проблема.

Он мог уйти в запой и пропасть на один, два, иногда три дня. Телефон не отвечал. На склад приходила фура. Принимать её было некому.

После первого раза я отнёсся с пониманием. Все мы люди. Ну загулял. Сказал, что в следующий раз оштрафую. Он не возражал.

После второго предупредил:

— Если повторится, я тебя уволю.

Повторилось.

На третий раз он сам пришёл за трудовой книжкой. Не спорил, не оправдывался и не просил дать ещё один шанс. Видимо, всё понимал.

Мне было жаль с ним расставаться. Он был умным, предприимчивым и ответственным человеком. Именно ответственным — как бы странно это ни звучало после трёх исчезновений.

Когда он был на месте, на него можно было положиться. Проблема заключалась в том, что иногда его просто не было.

Алкоголь уже стоил ему собственного бизнеса. Теперь из-за него он потерял ещё и работу, в которой действительно оказался полезен.

Позже я встретил его в одном из районов Перми. Была зима. Он стоял в мокасынах на босу ногу и попросил денег.

Я дал.

Ещё порекомендовал обратиться к знакомому человеку, который мог предложить работу. Не знаю, обратился ли он.

Я до сих пор ему благодарен. Он появился в тот момент, когда мы не понимали, куда исчезает товар, и помог найти ответ. Просто потом исчезать начал он сам.

Некоторые сотрудники остаются в памяти не потому, что проработали дольше всех. А потому, что вовремя сказали: «Разберусь».

И разобрались.

Кандидатура больше не обсуждалась

Мы проводили огромное количество собеседований.

Приходили люди с опытом в торговле и без опыта. Сам по себе опыт меня не особенно интересовал. В нашей работе не требовалось быть семи пядей во лбу. Ассортимент, отчёты, ревизии, правила открытия и закрытия точки — всему этому можно было быстро научить.

Главное — чтобы человек хотел работать.

Объяснить это словами сложно. Просто видишь: глаза горят, человек говорит правильные вещи, ход его мыслей тебе понятен и близок. Он не ждёт, когда ему выдадут готовый ответ. Начинает разбираться сам.

Мужики, конечно, своеобразный народ. Особенно на собеседованиях. Всё у них быстрее, выше, сильнее.

— Я вам продажи подниму.

— Я всю систему перестрою.

— Я вот так сделаю, я сяк сделаю.

А мне не надо выше. Мне нужно, чтобы ты текучку закрывал.

Продавец не вышел — найди замену. Сломались весы — почини. Накладные заberi и вовремя привези оператору. Каждый день. Без подвига и торжественной музыки.

Вот на этом мужчины обычно быстро сдувались. Это не Трою завоёвывать.

Ты спрашиваешь:

— Бумажки оператору вовремя привозить будешь?

Конечно, будет. Он же сейчас всю торговую сеть собирается перестроить.

А через неделю эти бумажки лежат на заднем сиденье автомобиля. Если вообще лежат. Возможно, он их уже потерял.

Женщины почему-то быстрее понимали, что работа менеджера состоит не из великих побед. Она состоит из сотни мелких дел, которые нельзя проебать.

Проверка для нового менеджера была простой.

Я давал ей проблемную торговую точку. Сам уже примерно понимал, что там происходит: продавца нужно увольнять, точку закрывать, переносить или полностью перестраивать. Но готового вывода не сообщал.

Если через две недели менеджер приходила примерно к тому же решению и могла объяснить почему — значит, она шарит.

Одну кандидатуру руководство вообще не хотело рассматривать. Женщина выглядела невзрачно. Не производила впечатления человека, который сейчас войдёт и перевернёт торговую сеть.

Мне пришлось настоять.

Первым заданием для неё стало открытие нового торгового объекта с нуля. Нормальное такое введение в должность.

За выходные она вместе с мужем сделала косметический ремонт, приняла и расставила холодильники, выставила товарную матрицу, нашла продавца и подготовила открытие: баннер, шарики, листовки.

В понедельник точка была готова работать.

Никто из руководства не сказал, что ошибался. Никто не признал, что я был прав. Сделали и сделали.

Просто после этого её кандидатура больше не обсуждалась.

Она проработала со мной четыре года.

Больше всего я ценил в ней самостоятельность. Продавец не вышел на смену — она решала. Сломались весы — решала. Не приехал товар — тоже решала.

Она не звонила мне с каждой проблемой и не перекладывала решение наверх. Сначала разбиралась сама. Благодаря таким людям я мог управлять сетью, а не лично искать замену продавцу и чинить весы на каждой точке.

Последнего разговора с ней я не помню.

Она не ушла. Ушёл я.

Наверное, это и был главный результат найма: созданная тобой система продолжила работать после того, как ты сам из неё вышел.

Пять человек

Я не помню момента, когда мы вдруг стали командой.

Не было утра, в которое я пришёл на работу и понял: всё, теперь мы семья. Просто постепенно дела начали налаживаться. Открывались новые точки, росла выручка, менялось настроение в коллективе.

В основной команде было пять менеджеров.

Между ними появилось соревнование: у кого больше торговых точек, у кого выше выручка. Оно было официальным — с показателями и надбавками к зарплате. Но просто системной мотивации не осталось. Они искренне включились в игру. Сравнивали результаты, спорили, хотели быть первыми.

При этом конкуренция не мешала им помогать друг другу.

Если у одного менеджера не выходил продавец или начинала гореть точка, остальные не ждали моего распоряжения. Созванивались, переставляли людей, меняли графики. Сегодня ты отдал своего продавца на чужую точку, завтра тебе помогут принять товар или закрыть смену.

Они одновременно соревновались и прикрывали друг друга. Видимо, нормальная конкуренция так и выглядит. Ты хочешь обогнать человека, но не хочешь, чтобы он утонул.

Потом мы стали чаще встречаться вне работы. Ходили в боулинг, устраивали пикники и застолья.

Какого-то одного легендарного вечера я не помню. Все проходили примерно одинаково: нам было классно, мы много ржали и пили как кони.

Никаких упражнений на командообразование не требовалось. Никто не вставал в круг и не падал спиной на доверие коллег. Доверие проверялось проще: выйдет ли завтра твой продавец на чужую точку и привезёшь ли ты наконец эти грёбанные накладные оператору.

Я называл нас почти семьёй не потому, что так было написано в корпоративных ценностях. Люди действительно много времени проводили вместе, знали проблемы друг друга и могли подхватить работу без отдельного приказа.

Но главное — они были самостоятельными.

Пять менеджеров означали, что мне не нужно было лично разбираться с каждой сломанной парой весов, каждым невыходом продавца и каждой задержанной машиной. Они решали большую часть вопросов между собой, а до меня доходило то, что действительно требовало моего решения.

Именно поэтому я мог управлять сетью и сотней сотрудников.

Позже, когда я остался один со своими проектами, эта разница почему-то стёрлась. Я помнил, что управлял сложной системой. Но забывал, что внутри неё были пять человек, которые каждый день не давали мелким проблемам добраться до меня.

Управлять сотней сотрудников оказалось проще, чем одним собой.

У сотни сотрудников хотя бы были пять менеджеров.

«Я бы сделала так»

Из компании я не ушёл.

Меня ушли.

Та самая складская недостача, которую мы закрыли своими деньгами, не дошла до центрального руководства. Решение оставить историю на региональном уровне принимал не я.

Дивизиональный менеджер не отдала прямого приказа. Она сказала:

— Я бы сделала так.

Хорошая корпоративная формулировка. Никто ничего не приказал, но все всё поняли.

Я понял, как надо сделать, и больше вопросов не задавал. Недостачу закрыли. Я занял деньги и внёс в кассу компании шестьсот тысяч рублей. Кладовщицу уволили, было уголовное дело и суд. На складе восстановили ревизии. Потом разобрались со схемой вычерков, сменили людей и собрали новую команду.

Регион продолжил работать.

Прошло несколько лет. Всё выросло и наладилось. Открывались новые точки, росла выручка, появилась сильная команда из пяти менеджеров. Мы достигли пика.

А потом из Москвы приехал сыскарь вместе с аудиторами.

Никакого доноса не было. Они просто начали поднимать документы и увидели странную операцию: заместитель директора внёс в кассу шестьсот тысяч рублей личных денег.

Логичный вопрос: зачем?

Так старая история вылезла наружу.

Со мной никто из московских проверяющих не разговаривал. Не спросили, что произошло на складе, почему я внёс деньги, кто принял решение оставить вопрос на региональном уровне и что было сделано после.

Генеральный директор просто вызвала меня и сказала:

— Так и так. Тебе сказали написать заявление.

Я знал эту контору изнутри.

Спорить там было не надо.

Можно было напомнить про дивизионального менеджера. Рассказать, что формулировка «я бы сделала так» прозвучала не сама по себе. Объяснить, что недостачу мы закрыли, виновная получила условный срок, схему нашли, команду сменили, а регион после этого вырос.

Но решение уже приняли.

На бумаге приказа скрывать недостачу не существовало. Существовало моё внесение шестисот тысяч в кассу. Этого оказалось достаточно.

Я написал заявление.

Было обидно. По-настоящему.

Не только потому, что меня убрали. Я несколько лет вытаскивал этот регион из состояния, где торговая точка могла продавать на пятьсот рублей в день, а со склада исчезала почти тысяча коробок пельменей. Искал людей, ошибался, увольнял, снова искал. Открывал магазины, строил логистику, наводил порядок в учёте.

В итоге система заработала.

А меня из неё вынули.

Позже мне звонили бывшие менеджеры. Главный бухгалтер тоже рассказывала, что происходило после моего ухода. Новый управляющий оскорблял сотрудников, раздавал штрафы и публиковал в Instagram мотивационные картинки.

Управление персоналом было организовано комплексно.

По словам менеджеров, почти все продавцы пошли жаловаться в прокуратуру и трудовую инспекцию. Чем закончились обращения, я не знаю. Знаю другое: примерно через полгода городское подразделение закрыли.

Я не злорадствовал.

Мне было больно.

Столько лет создавать, добиться результата — и так бездарно всё просрать.

То, что мы построили, оказалось пиком. Я понял это уже после того, как всё закончилось.

В резюме эта история выглядит аккуратно: семь лет работы, рост выручки, новые магазины, автоматизация, команда из ста человек. Потом следующая должность.

Резюме вообще хорошо соединяет даты. Оно не показывает, как одна фраза — «я бы сделала так» — сначала становится решением, потом шестьюстами тысячами в кассе, а через несколько лет заявлением по собственному желанию.

По собственному желанию я там только ручку держал.