

Канкан на складе, или Орфей в b2b-аду

Екатерина Гаврилина

18+

Екатерина Гаврилина

**Канкан на складе,
или Орфей в b2b-аду**

«Автор»

2026

Гаврилина Е.

Канкан на складе, или Орфей в b2b-аду / Е. Гаврилина —
«Автор», 2026

Сколько миллионов похоронено на вашем складе прямо сейчас? Эта книга не теоретический учебник, а антикризисный репортаж из самого бизнес-пекла. Вы построили идеальный конвейер по утилизации денег!» — с этих слов независимый Interim-управляющий Рина Громова начинает анатомическое вскрытие мебельного холдинга «ПромМебель-МКАД». Завод зажат в тиски: маркет-плейсы сжирают 42% маржи, кадастровый налог на землю под гигантскими ангарами поглощает остатки ликвидности, а Совет директоров молится на забитые хламом склады, как на «священный грааль». Вокруг Рины — классический b2b-террариум: парализованный страхом генеральный директор, моющий машину посреди кассового разрыва; увядший РОП с экземой на руках и финансовый директор-истерик, поклоняющийся строчкам в Excel. У нее есть всего 5 дней до личного краха и 90 дней, чтобы полностью вычистить склады, снести ангара и развернуть на их месте революционную технологию ИИ-логистики. Игра началась. И слабоумные из нее вылетят первыми.

© Гаврилина Е., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1	5
Конец ознакомительного фрагмента.	10

Екатерина Гаврилина

Канкан на складе, или Орфей в b2b-аду

Глава 1

Консилиум в морге: как обнаружить труп под видом эффективного бизнеса

Белый Hyundai Tucson тонул в серой каше мартовского МКАДа. Грязь летела из-под колес пролетающих мимо фур, мгновенно залепляя лобовое стекло. Рина Громова в очередной раз перестроилась в правый ряд, включила дворники на максимум и бросила быстрый взгляд на зеркало заднего вида. Рабочая, надежная корейская машина — идеальный маркер жесткого прагматизма.

Рина съехала на разбитый асфальт промзоны. Дорога петляла между бетонными заборами, но когда она подняла взгляд выше, серость отступила. Над глухими b2b-кварталами раскинулось пронзительное, высокое голубое небо с первыми, еще несмелыми кучевыми облаками. По обочинам, пробивая подмосковный смог, высились темно-зелёные стрелы вековых елей. Они стояли монолитно и гордо на фоне голых, серых скелетов берёз, еще не проснувшихся от зимней спячки. Рина на секунду ослабила хватку на руле. Эта вечная геометрия природы на фоне убогих ангаров резанула по живому. Она поймала себя на мысли, насколько жесткий, колючий человеческий характер, вынужденный постоянно пробивать b2b-стены, и хрупкая легкость мечты часто несопоставимы. Земля переварит всё. Но прямо сейчас у Рины не было права на вечность — у нее было всего пять дней до платежа.

Ей было сорок два. Возраст, когда в женском взгляде появляется опасная, хирургическая прозрачность. На ней была ее привычная рабочая броня — шерстяное пальто и строгое графитовое платье от Chaguel, безупречно державшее форму, и лаконичные кожаные ботильоны от Эконики. Мужчин из промышленного сектора невозможно купить на глянцевый фасад; они считают излишний пафос как маркер уязвимости. Им нужна была сдержанная, дорогая, но приземленная правда.

На пассажирском сиденье тускло светился экран смартфона. Банковское уведомление висело в топе: «Платеж по рефинансированию — 240 000 . До списания: 5 дней». На дебетовой карте оставалось сорок две тысячи. После тяжелого, с судами и кровью, разрыва с прошлой промышленной корпорацией Рина осталась одна. Без тыла. С ипотекой за квартиру на Соколе и жестким пониманием: этот Interim-контракт — ее последний рубеж. Очередной экономический кризис 2026 года и девальвация не оставляли времени на рефлекссию. Если она за три месяца не вытащит этот мебельный холдинг из пике, ее имя в консалтинге можно будет хоронить.

Над серыми заборами впереди высился гигантский, облупившийся логотип: «ПромМебель-МКАД». Четыре огромных ангара стояли вплотную к кольцевой. Золотая подмосковная земля, каждый метр которой должен был приносить прибыль, сейчас выглядела как застывший памятник уходящей эпохи. Рина заглушила мотор, поправила воротник пальто и вышла в сырой пригородный воздух, густо пахнувший дешевым фенольным клеем.

Пора было вскрывать этот анамнез.

В переговорной пахло архивной пылью и застарелым страхом перед дефолтом. За длинным столом из ламинированного ДСП сидело руководство фабрики. Возглавлял гвардию динозавров Сергей Семеныч — директор производства, грузный мужчина с пышными, седеющими усами.

Во главе стола сидел сам Генеральный директор холдинга — Максим Арнольдович. Мужчина лет сорока пяти, с тусклым взглядом и глубокими, темными кругами под глазами от веч-

ной нехватки ликвидности. Рина изучала его профиль с хирургическим хладнокровием. Профессиональный Interim-управляющий считывает анамнез компании по лицу ее первого лица. Максим Арнольдович был классической жертвой «кумовского менеджмента». Сын высокопоставленного чиновника или близкий друг главного акционера, он получил это кресло не за прорывные R&D-кейсы, а по глупому b2b-знакомству. Его бросили управлять промышленным гигантом, как ребенка, не умеющего плавать, швыряют в бурную реку.

По факту Максим Арнольдович был катастрофически слабым лидером. Рина видела, как он судорожно крутит в пальцах дорогую ручку Montblanc — единственный атрибут власти, который у него остался. Он панически боялся собственной «гвардии динозавров» во главе с Сергеем Семенычем. Завод уходил под воду, а Генеральный продолжал играть в дипломатию, пытаясь быть хорошим для всех. Он не руководил — он просто транслировал чужую волю, молясь, чтобы дефолт случился не в его смену.

Максим Арнольдович тяжело вздохнул, перевел взгляд на панорамное окно, за которым на парковке завода стоял его огромный, черный премиальный внедорожник, и потер переносицу. Рина знала о его главной, почти болезненной странности: Генеральный мог посреди критического производственного кризиса уехать на мойку. Он заставлял отмывать машину до зеркального блеска дважды, а то и трижды в день. В мире, где рушились цепочки поставок и горела юнит-экономика, кристально чистый капот автомобиля оставался единственной вещью, которой Максим Арнольдович мог безоговорочно управлять. Это была его терапия, его личный островок контроля посреди хаоса.

— Ну, здравствуйте, коллеги... — Максим Арнольдович постучал ручкой Montblanc по столу, тщетно пытаясь вернуть кабинету подобие субординации. В его голосе сквозила усталость человека, который устал притворяться генералом. Он нервно взглянул на Рину. — Я сразу обозначаю статус нашего совещания. Рина Георгиевна зашла на объект по прямому поручению председателя Совета директоров, Льва Марковича. У нее жесткий мандат от акционера на проведение полного операционного аудита и антикризисного управления. Ситуация у нас... сложная. Кэш-флоу в минусе, оборотные средства тают. И главная наша беда в том, что мы абсолютно не умеем планировать! Вот вообще не умеем планировать, понимаете? Сплошной хаос.

Парень справа от него дернулся и спрятал руки под стол. Это был РОП — директор по продажам. Его звали просто Игорь. Без отчества. Называть тридцатилетнего руководителя по отчеству в этой компании никто не собирался — для «гвардии динозавров» на производстве он был временщиком, мальчиком для битья, которого бросили закрывать грудью амбразуру падающих планов.

Рина перевела на него взгляд. Игорь выглядел увядшим. Всего пару лет назад это был подтянутый, амбициозный парень, бывший спортсмен с горящими глазами, веривший в KPI и современные CRM-системы. Сейчас от спортсмена не осталось и следа. Компания, идущая ко дну, выпила из него все соки. Игорь превратился в заядлого курильщика, от которого вечно пахло дешевым ментоловым табаком, а его пальцы, судорожно сжимавшие планшет, были покрыты сухой, воспаленной коркой — профессиональная b2b-экзема на почве хронического стресса. Месяц назад у Игоря окончательно развалилась свадьба. Невеста ушла, устав слушать обещания о «бонусах по итогам квартала». Бонусов не было уже год — парень жил на голый, урезанный оклад, едва покрывающий аренду квартиры.

— Максим Арнольдович, планировать продажи в текущих условиях физически невозможно, — сиплым, прокуренным голосом ответил Игорь, не выдерживая давления. Он нервно поскреб воспаленный сустав. — Коммерческие условия маркетплейсов меняются три раза в неделю, сети сорвали сроки вывоза товара. Мы не вылезаем из переговоров, а производство штампует объемы без оглядки на рынок. У меня менеджеры выгорают и увольняются пачками, потому что...

В этот момент массивная дубовая дверь переговорной с грохотом распахнулась. В кабинет буквально влетел финансовый директор холдинга — Филипп Иванович. Называть его полным именем в компании никто не стремился, да и видели его редко: финдиректор безвылазно сидел за закрытой дверью своего кабинета. По заводу ходил циничный слух, что Фил запирается, чтобы смотреть порно для фокусировки внимания перед сведением бюджетов. Для Генерального он был блистательным «Филом», партнером по субботнему преферансу. А для «мяса компании» из отдела продаж, которое никогда не могло достучаться до его величества сквозь секретаря — просто испуганным «Филиппком».

Изнеженный, пахнувший безумно дорогим селективным парфюмом, который сейчас кощунственно смешался с запахом дешевого фабричного клея, финдиректор всегда двигался излишне театрально. Но сейчас в его жестах читался чистый, первобытный ужас. Его дорогой итальянский галстук был слегка сдвинут набок.

— Максим! Это катастрофа! Я безумно извиняюсь за опоздание, но это форс-мажор! — Филиппок подбежал к столу, всплеснув руками с безупречным маникюром, совершенно игнорируя присутствие Рины. На его бледных щеках горели пунцовые пятна истерики. — Пришло уведомление из личного кабинета Wildberries! Штраф за срыв сроков поставки по первому кварталу! Семь. Миллионов. Рублей! У меня баланс не сходится! Если этого расхода нет в утвержденном бюджете, значит, его физически не существует в моей системе координат! Что скажет Совет директоров?! Что скажет Лев Маркович?!

В этот момент Филипп Иванович подобострастно и почти религиозно сложил ладони на груди, устремив взгляд куда-то в потолок, словно акционеры холдинга были олимпийскими богами, способными испепелить этот мебельный завод одним кликом в Telegram. В его глазах застыл чистый, гоголевский ужас мелкого чиновника. Он ждал, что скажет условная Лукерья Алексеевна в лице Совета директоров. Филиппок поклонялся акционерам с фанатизмом сектанта. «Они всегда правы» — было его единственным b2b-кредо. Для него реальное производство, станки, маркетинг Пинкертон и вечно чешущийся от стресса Игорь были лишь досадным шумом, мешающим идеальной картине мира, которую одобрял Лев Маркович. Если Лев Маркович скажет, что земля плоская — Филиппок за ночь пересчитает всю кадастровую стоимость в Excel под новые физические законы.

По переговорной прошел глухой гул. Игорь судорожно схватился за сигареты в кармане, а его экзема словно воспалилась еще сильнее. Максим Арнольдович побледнел и нервно дернул щекой, мгновенно бросив взгляд в окно на свой чистый внедорожник, словно ища там спасения.

— Филипп Иванович, отрежьте от своего эго кусочек, присядьте и выпейте воды, — металлическим, ровным голосом произнесла Рина, пресекая истерику и полностью перехватывая инициативу. Она даже не подняла глаз от своего планшета. — Ваша драма не отменит кассовый разрыв. Штраф от маркетплейса — это не форс-мажор, которого «нет в бюджете». Это закономерный финал логистического коллапса. Садитесь.

Рина резко развернулась к проектору, щелкая пультом. На экране вспыхнула кроваво-красная кривая, пикирующая вниз — график чистого кэш-флоу холдинга. В переговорной повисла мертвая тишина. Глядя на этот кошмар, Рина едва удержалась от нервного смеха. Эта зловещая геометрия до боли напоминала ей старый профессиональный мем из прошлой корпоративной жизни: «Нарисуйте нам три перпендикулярные красные линии, одна из которых в форме котенка». Но прямо сейчас на экране умирал реальный бизнес, и котенком тут даже не пахло.

— Посмотрите на финрез, — Рина указала стилусом на график. — Он стабильно отрицательный. Вы сжигаете прибыль со скоростью гоночного болида. Три месяца назад маркетплейсы ввели заградительные тарифы на логистику крупногабарита. Доставка одного вашего готового офисного кресла теперь сжигает сорок два процента его маржинальности! Завод тор-

гует в убыток, потому что вы плодите безнадежную дебиторку и отдаете чистую прибыль сторонним площадкам.

В переговорной повисла тишина. Филиппок, задохнувшись от возмущения, медленно опустился на стул.

Справа от Рины вкрадчиво откашлялся директор по маркетингу Михаил Юрьевич. В компании его за глаза звали Пинкертоном. Это был опасный корпоративный интриган, который годами выживал в холдинге благодаря феноменальному чутью: он профессионально выуживал из инфополя любые изменения в настроениях руководства и кулуарные сплетни, вовремя сливая их кому нужно. Почувствовав, что инициативу забирает внешняя женщина, Пинкертоном решил прощупать ее границы. Он снисходительно улыбнулся и поправил очки.

— Рина Георгиевна, независимый аудит от акционера — это, безусловно, полезно, — мягко, с легким b2b-апломбом заговорил Михаил Юрьевич, фиксируя реакцию Генерального. — Но у нас в маркетинге всё максимально прозрачно и системно. Мой департамент проделал титанический труд: мы подготовили новый b2b-курс для дилеров на две сотни страниц. Двести страниц чистейшей прикладной теории, почему наша продукция — это лучшее предложение на рынке! Мы полностью контролируем информационное поле партнеров. Кроме того, я считаю, что упоминание наших новинок в еженедельных email-рассылках по базе клиентов — это ооочень важно! Это наш главный драйвер!

Рина заметила, как за спиной Игоря двое его ведущих менеджеров — матерые b2b-волки, «мясо компании», на которых держались старые контракты — переглянулись с прохладной, циничной усмешкой. Они разговаривали со своим РОПом подчеркнуто вежливо, но свысока. «Мясо» прекрасно понимало расклад сил: Игорь — это просто очередная пена. Скоро он вылетит отсюда с волчьим билетом и нервным срывом, а вот они — те, кто реально знает, кому и как отгружать продукцию — останутся здесь навсегда, пережив и этого Генерального с его чистой машиной, и Пинкертона с его письмами, и эту новую женщину в сером платье.

— Михаил Юрьевич, — Рина перебила Пинкертона быстро, холодно, не меняя интонации. — Пока вы тратите бюджеты акционера на двухсотстраничную макулатуру, конверсия вашей мертвой email-базы упала до нуля. Ваши дилеры не читают талмуды. Они уходят к конкурентам, чей b2b-портал отгружает товар в три клика. Ваш маркетинг — это не инструмент продаж. Это налог на ваше эго.

Рина перевела ледяной взгляд на противоположный конец стола, где вальяжно откинулся на спинку кресла Сергей Семеныч. Директор производства с грохотом выкатил на середину стола толстенную папку в кожаном переплете...

— Безусловно, графики красивые, — с ленцой в голосе отозвался он, поправляя усы. — Но с точки зрения самого производства у нас всё обосновывает наш генеральный проект развития. Двадцать лет по нему фабрикой управляю! Объемы выпуска бьем ударные. Склад под завязку готовой продукцией забит — работаем на опережение рынка! Оптимизировать тут нечего.

Рина подошла к столу. В ее глазах не было ни раздражения, ни пафоса. Только хирургический прагматизм. Она спокойно, точным движением руки отодвинула двадцатилетний «эффективный проект» Сергея Семеныча на самый край стола, даже не открывая его, и закрыла крышку его ноутбука.

— Сергей Семеныч, ваш план выпуска идеален для сытого 2015 года, — произнесла она быстро и монотонно. — Но сегодня ключевая ставка Центробанка и фискальная нагрузка превратили ваш «ударный выпуск» в конвейер по утилизации денег. Кадастровая стоимость этой земли у МКАДа взлетела в космос. Налог на имущество под вашими гигантскими ангарам полностью аннулирует маржинальную прибыль холдинга. Вы платите миллионы рублей в месяц просто за то, чтобы коробки с залежалыми диванами «Люкс» дышали подмосковным воздухом. Ваши оборотные средства намертво заморожены в поролоне.

На этих словах Игорь буквально подался вперед. Поняв, что Рина только что в пух и прах разнесла его главных внутренних врагов — шпиона Пинкертона и закостенелого Семеныча, — РОП мгновенно перестал защищаться и окончательно встал на её сторону.

— Да! Рина Георгиевна абсолютно права! — взвился Игорь, прокуренным голосом. — Я устал выслушивать от дилеров, что мы торгуем неликвидом! Планировать продажи невозможно, пока Сергей Семеныч штампует это старье тоннами под свой мифический план выпуска! Этот дизайн остался в прошлом десятилетии. Его b2b-сети не берут даже с максимальным дисконтом! Менеджеры демотивированы, мы забиты хламом!

Рина мгновенно повернулась к нему, фиксируя союзника:

— Отлично, Игорь. Раз крупные b2b-сети это не берут, мы меняем бизнес-модель на прямую утилизацию. Объявляю тотальное секвестирование остатков. С завтрашнего дня весь этот залежалый хлам со склада «Люкс» мы начинаем пакетами выкатывать на Авито. Прямые розничные продажи по цене себестоимости материалов. Сливаем объемы, вытаскиваем живой кэш из поролона прямо сейчас, пока он окончательно не сгнил. Руководить процессом будете вы, Игорь, под моим личным контролем. Завод клинически мертв, у вас системная недостаточность прибыли и оборотки на фоне острой логистической непроходимости. Кэш-флоу — ключевая метрика этого месяца.

В переговорной воцарилась оглушительная тишина. Все директора, как по команде, медленно повернули головы и обернулись к Генеральному директору. Ждали жесткого b2b-решения, приказа или увольнений.

Но чуда не произошло. Рина увидела в глазах Максима Арнольдовича знакомый до боли, классический паралич воли руководителя крупной структуры. Он не мог взять на себя ответственность за слом системы, не мог уволить Семеныча или заткнуть Пинкертона. Генеральный медленно встал, застегнул пуговицу пиджака, избегая прямого взгляда Рины, и сухо произнес:

— Хорошо. Я... я жду первых результатов по зачистке складов на Авито в конце недели. Все свободны.

Рина Громова спокойно закрыла планшет. Отлично. Раз у генерала паралич — значит, вся полнота Interim-власти на этой фабрике теперь официально принадлежит ей.

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.