

12+

Елена Владимировна Косырева

А оно тебе надо?

Честный дневник и размышления на пути к внутренней
свободе



Елена Косырева

**А оно тебе надо? Честный
дневник и размышления
на пути к внутренней свободе**

«Издательские решения»

Косырева Е. В.

А оно тебе надо? Честный дневник и размышления на пути к внутренней свободе / Е. В. Косырева — «Издательские решения»,

Эта книга для тех, у кого все внутри всё кричит «хватит», а страх потерять мнимую стабильность держит крепче цепей. Здесь нет коучинговых сказок и розовых соплей. Только честный, циничный разбор изнанки российского бизнеса и корпоративного найма глазами женщины-предпринимателя. Не призыв бежать из найма, а зеркало: часто проблема не в системе, а в той конкретной компании, где вы застряли. Особенно полезна селлерам и менеджерам маркетплейсов — жёсткий взгляд изнутри без иллюзий.

© Косырева Е. В.

© Издательские решения

Содержание

Часть I. Одежда с чужого плеча. «Самая дорогая тюрьма — та, в которой уютно. Потому что именно в ней труднее всего решиться уйти.»	6
Глава 1. Одежда с чужого плеча	7
Глава 2. Южные ворота	9
Глава 3. Война с алгоритмами	10
Глава 4. Фильтр для слишком крутых	11
Глава 5. Двенадцатый час суток	12
Глава 6. Ловушка пятнадцати миллионов	15
Глава 7. Торги на вынос	17
Глава 8. Цена автономии	19
Глава 9. Закон сообщающихся бюджетов	21
Глава 10. Арендодатели поневоле	24
Глава 11. Под куполом Оруэлла	26
Глава 12. Медленный яд	28
Глава 13. Синдром отрицательной маржи	30
Глава 14. Лопата для побега	33
Глава 15. Скрытые комиссии	37
Конец ознакомительного фрагмента.	41

А оно тебе надо?

Честный дневник и размышления на пути к внутренней свободе

Елена Владимировна Косырева

© Елена Владимировна Косырева, 2026

ISBN 978-5-0070-7629-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предложенная вам книга — не увлекательный детектив. Она не предназначалась для массового читателя. Тем не менее, книга под интригующим названием «А оно тебе надо?», будет полезна не только тем, кто занимается, или хочет заниматься, не важно каким — малым или крупным бизнесом. Она будет полезна и тем, кто хочет понять себя, своё место в системе общественных, корпоративных и межличностных отношений, в которых происходит и проходит вся его жизнедеятельность, правильно мостить свою дорогу в жизни.

Жизненный опыт работы с людьми, сорок пять лет из которых, в правовом поле, даёт мне право выразить своё суждение о данной книге.

В книге «А оно тебе надо?» выложен перед читателем серьёзный опыт предпринимательской деятельности и жизни женщины, остро переживающей за результат своей деятельности, ставшей Профессионалом с большой буквы, работающей даже на «дядю» — стороннего собственника, как на себя. Здесь читатель найдёт и психологию, и философию, необходимую не только начинающему бизнесмену-предпринимателю, но, как показало описание двух жизненных эпизодов, полезную и старожилам бизнеса, а в еще большей степени тем, кто сейчас в найме и только задумывается о своем бизнесе.

«Человек такой, не потому, что он плохой, а потому, что он — человек.» — восточная мудрость. О смысле этой поговорки Елена Владимировна Косырева неоднократно упоминает в своей книге, только в иной редакции.

Доктор юридических наук, Профессор,
Почётный Адвокат России,
Заслуженный юрист Московской области,
Заслуженный писатель МГО Союза писателей, России,
Член Правления МГО Союза писателей России,
Член Совета по науке, культуре и публицистике МГО Союза писателей России,
Е. А. Цуков

**Часть I. Одежда с чужого плеча. «Самая дорогая
тюрьма — та, в которой уютно. Потому что
именно в ней труднее всего решиться уйти.»**

Глава 1. Одежда с чужого плеча

Электронный зуммер будильника разрезал тишину спальни в 6:45. Кирпично-красные цифры на панели часов светились в темноте как приговор.

Елена открыла глаза и уставилась в потолок. Первый рефлекс был прежним — потянуться к телефону. Не потому что кто-то писал. А потому что так начиналось её утро двадцать два года подряд: открыть аналитику, посмотреть, что случилось за ночь. Какова динамика продаж? Были ли заказы? Не просела ли карточка, которую она вчера поставила на продвижение?

Телефон лежал не там. Она убрала его с вечера — специально.

Потому что теперь первые мысли утра должны были быть не о своём.

Они должны были быть о пробках на въезде в промышленную зону.

Елена поднялась, накинула халат, прошла на кухню. Кофе в это утро казался другим — не хуже, но с каким-то посторонним привкусом чужого расписания. Она стояла у окна и смотрела на двор, где дворник методично сгребал мокрые октябрьские листья в сторону, а ветер возвращал их обратно.

Застёгивая пуговицы на строгой блузке перед зеркалом в прихожей, она поймала себя на сосущем, неприятном ощущении. Это был не страх перед новым местом — она не боялась незнакомых людей и незнакомых задач. И не раздражение: решение она приняла сама, трезво и вынужденно.

Это было что-то точнее.

Ей казалось, что она надела качественный, хорошо сшитый костюм, принадлежащий другому человеку. Ткань приятна к телу, швы ровные, вещь сидит нормально — но плечи жмут, а рукава сковывают движения. Ты в ней двигаешься, ты в ней работаешь, ты выглядишь прилично — но это не твоя одежда. И каждую секунду ты это чувствуешь.

Именно это она и надела в то октябрьское утро. Вышла на улицу, села в кроссовер, повернула ключ. Дворники зашуршали по мокрому стеклу. За окном тянулся серый промозглый октябрь, и она впервые встраивалась в плотный поток машин, идущих в сторону промышленной зоны — к офису компании «Детский мир и Ко».

Руки крепко держали руль.

Как я сюда докатилась?

Вопрос не риторический — настоящий. Требующий честного ответа от человека, который привык смотреть на неудобные цифры без паники. Ответ лежал в марте. В той точке, где привычный мир разлетелся.

Олега она знала восемь лет. Не просто знала — они пересекались на деловых мероприятиях, иногда советовались по рабочим вопросам. Он был из тех, про кого говорят «проверенный» — не потому что проверяли специально, а потому что время само всё показало. Или, как выяснилось, не показало.

К тому моменту Елена уже три года работала на маркетплейсах — сама, без партнёров, без команды. Зарегистрировала ИП, за три дня изучила алгоритмы Ozon, открыла первый кабинет. Это решение было принято за несколько минут — она буквально сбежала с очередного тренинга по личному бренду, где ей в очередной раз объяснили, что сначала нужно «поработать бесплатно, набрать кейсы». На лестнице столкнулась с незнакомой девушкой, спросила напрямую: «Чем зарабатываете?» — «Торгую на маркетплейсах». На следующий день подала заявку на ИП.

Три года она строила эти магазины с нуля. Сама разбиралась, как работает поисковая выдача и что такое ДРР. Сама тестировала гипотезы, настраивала внутреннюю рекламу, вычисляла мусорные кластеры запросов в карточках. Сама везла товар, сама упаковывала, сама

отгружала на склады FBO. Без наёмных упаковщиков, без аутсорса — потому что каждый неправильный штрихкод означал возврат, возврат означал кассовый разрыв, а кассовый разрыв в её ситуации означал конкретные проблемы с конкретными людьми.

К концу третьего года стало ясно: дальше в одиночку не прыгнуть. Маркетплейсы требуют масштаба — объёмы закупок, своя логистика, переговоры с производствами напрямую. Всё это в одни руки не вменялось физически. Нужен был партнёр с реальной базой: поставщики, склад, фуры. Она умеет продвигать и анализировать. Он умеет договариваться и возить.

Олег появился в нужный момент с нужным предложением. Схема выглядела разумно.

Она вложила всё: четыре миллиона рублей — накопления, оборотные средства, личная финансовая подушка. Они несколько раз детально обсуждали условия. Олег присылал фотографии товара, накладные, спецификации. Всё выглядело реальным.

Удар пришёл тихо. Телефон перестал отвечать. Аккаунты удалены. Юристы коротко и без лишнего слов: фирма-пустышка, счетов нет, искать некого.

Четыре миллиона исчезли в чужом кармане. А вместе с ними — доверие к людям, которое она выстраивала годами.

В тот вечер Елена сидела на кухне и долго смотрела в темнеющее окно. Внутри было то состояние, которое она потом долго не могла точно назвать. Не паника — паника требует энергии, а её не было. Скорее полный, звенящий вакуум. Как будто кто-то вырубил все системы разом.

Ноги сами понесли её в гостиную, к бару. На верхней полке стоял виски и джин — для гостей. Сама она почти не пила: бокал красного на праздник, не больше. Крепкий алкоголь не любила.

Но в ту ночь соблазн был другим. Не выпить ради удовольствия — выключить. Отключить тот внутренний анализатор, который каждую секунду высчитывал глубину провала, количество долгов, сроки и варианты выхода. Просто чтобы не думать.

Она взяла бутылку виски. Руки слегка дрожали. Свинтила крышку, поднесла к губам — и остановилась. Не потому что испугалась. Просто в последний момент что-то сдвинулось внутри, и она поставила бутылку обратно.

Через полчаса снова подошла. Взяла джин.

Так повторялось пять раз за ту ночь.

На пятый раз, когда за окном уже начинало светлеть, Елена посмотрела на бутылку. Потом перевела взгляд на закрытую дверь комнаты сына. И поняла с абсолютной ясностью: не потому что алкоголь плох. А потому что она не может позволить себе расплыться. Не перед ним.

Она с грохотом поставила виски на полку, заперла бар на ключ и выбросила ключ в мусорное ведро.

Потом долго сидела на кухне в тишине.

Деньги можно восстановить. Медленно, с нуля — но можно. Это просто цифры. Цифры пересчитываются.

Она открыла ноутбук и начала смотреть, что осталось в личных кабинетах на маркетплейсах.

Глава 2. Южные ворота

После той мартовской ночи в Елене что-то перестроилось — не сразу и не полностью, но необратимо. Из прежнего правила «доверяй, пока не докажут обратное» выросло новое: проверяй всё, что можно проверить, и не полагайся ни на кого там, где можешь сделать сама. Может, это было чрезмерно. Но сейчас было не время разбираться — сейчас нужно было двигаться.

Деньги на текущие расходы нужны были не в следующем квартале. Они нужны были сейчас.

Всю ночь она сидела перед экраном с аналитикой. Задача была конкретной: ниша с жёсткими критериями. Во-первых, никакой сезонности — никаких новогодних гирлянд или летних купальников. Стабильный спрос круглый год, 365 дней. Во-вторых, товар, который можно поставить на уже раскрученные карточки без долгой раскачки. У неё не было ни времени, ни денег строить всё заново. Нужно было зайти туда, где уже есть история продаж и живые отзывы — и просто расширить матрицу.

Самовыкупы и искусственные отзывы для разгона новых карточек — не вариант: это деньги и время, которых не было. Нужен был товар, который сядет на существующий рейтинг без раскачки.

К четырём утра решение было найдено. В шесть кроссовер уже резал утренний туман по дороге к МКАДу, к девятнадцатому километру — на Южные ворота.

Оптовый рынок встретил её тем особым шумом, который бывает только в таких местах: рёв дизелей, крики грузчиков, тележки с тюками, сотни людей с одинаково сосредоточенными лицами. Это была изнанка красивого e-commerce — без карточек, без инфографики, без алгоритмов. Просто товар, переговоры и умение считать в уме.

Елена шла по рядам с холодным лицом. Торговцы пытались её остановить, предлагали «горячие позиции» и «эксклюзивные цены», но она двигалась мимо, не реагируя. Она проверяла швы, сверяла артикулы, в уме пересчитывала себестоимость каждой единицы с учётом логистики маркетплейса и налогов. Юнит-экономика должна была сходиться не «примерно» — а точно, до рубля, с учётом процента возвратов и стоимости хранения на FBO.

Через три часа переговоров партия была выкуплена.

Она сама открыла багажник. Сама складывала коробки. Грузчики попытались помочь — она отстранила коротким жестом. Не потому что не доверяла им как людям. Просто сейчас ей было важно делать это своими руками. Как будто физическое прикосновение к товару что-то подтверждало.

На следующий день квартира работала как маленький склад. Она не отдала товар на сторонний фулфилмент. Один неправильный штрихкод — возврат. Возврат — кассовый разрыв. Кассовый разрыв — и сын не поест в следующий вторник. Вот такая была юнит-экономика.

Она упаковывала сама. Осматривала каждую единицу, клеила термоэтикетки, сверяла каждый штрихкод с личным кабинетом Ozon. К вечеру спина ломила и пальцы были стёрты о края коробок.

Когда в одиннадцать ночи последняя коробка была готова к отправке на склад по схеме FBO, Елена открыла кабинет и обновила страницу.

На экране поползли вверх первые зелёные столбики заказов. Старые карточки съели новый товар и дали результат почти сразу. Сработало именно то, на что она рассчитывала: живая история продаж вытянула новые позиции без дополнительного прогрева.

Это не было богатством. Это был один узкий луч в кромешной темноте — но он был настоящим.

Глава 3. Война с алгоритмами

Луч надежды светил недолго.

В начале мая на экранах всех продавцов появилось системное уведомление: Ozon объявлял масштабное повышение комиссий и тарифов на логистику. Большинство восприняли это как очередной фоновый шум. Елена открыла таблицу и начала пересчитывать юнит-экономику. Это была не паника — рутина. Каждое изменение тарифов требует новых цифр, и эти цифры нужно знать точно.

Вводные были жёсткими. Но главная опасность в такие моменты исходит не от самой платформы, а от конкурентов. Если масса продавцов, как это часто бывает, проигнорирует повышение и продолжит демпинговать себе в убыток, то поднимать цену в одиночку — значит вылетать из выдачи. Нужно было нащупать критическую точку: верхний порог цены, который рынок ещё способен принять, не схлопнув позиции в поиске.

Елена нашла этот баланс, скорректировала ценник и только-только смирилась с мыслью, что шторм можно пережить — как ровно через неделю прилетело второе повышение. Сразу и по комиссии, и по логистике. Синхронно на двух площадках — Ozon и Wildberries.

На этот раз зашумели все профессиональные чаты. В этом массовом шуме было одно практическое преимущество: когда больно всем, есть шанс, что цены поднимут поголовно. А значит, можно корректировать свою сетку, не вылетая из рынка в одиночестве.

Елена снова зарылась в расчёты, нашла новую тестовую цену, проверила эластичность спроса и продолжила: закупки, упаковка, отгрузки. В одиночку.

К началу июля она подвела итоги. Деньги на жизнь были — это главное. Бизнес работал. Но чистая маржа таяла, и сколько бы она ни оптимизировала, стало очевидно: она выжала максимум того, что один человек с ограниченным капиталом может сделать соло. Дальше этой планки в одиночку не прыгнешь.

Июль, август, сентябрь прошли в этом режиме. Деньги на текущие расходы были. Откладывать на восстановление потерянного — нечего. Она топталась на месте.

В конце сентября Ozon ударил ещё раз. Новое повышение тарифов. На этот раз таблица горела красным без вариантов — юнит-экономика категорически отказывалась сходиться. Площадка, на которую она сделала главную ставку, становилась нерентабельной. Математически. Без права на апелляцию.

Переезд на Wildberries? Стратегически — да. Но в одиночку это займёт недели: создание новых карточек с нуля, маркировка под требования другой платформы, отгрузки на другие склады, разгон позиций без истории продаж. А деньги нужны сейчас. Не в следующем квартале.

Елена закрыла крышку ноутбука. В темноте комнаты логика выдала единственный жизнеспособный, хотя и тяжёлый ответ.

Ей нужна была пауза. Оплачиваемая передышка — туда, где кто-то платит фиксированные деньги, пока она перестраивает свои проекты. Временная финансовая подушка, чтобы собрать ресурс.

Она открыла HeadHunter и вбила в строку поиска слово «Администратор».

Глава 4. Фильтр для слишком крутых

Октябрь выдался сырым. Елена сидела у окна с ноутбуком, и на экране одна за другой светились строчки: «Отклонено работодателем».

Накануне она провела несколько часов, переписывая собственное резюме — и это оказалось одним из самых неприятных занятий за последние годы. Двадцать два года управления бизнесом, оптовые закупки, контракты, логистика, юнит-экономика маркетплейсов — всё это пришлось безжалостно выкидывать, сжимая себя до размеров скромного администратора. Как будто она примеряла одежду на несколько размеров меньше и пыталась застегнуть молнию.

Пятьдесят откликов. Ни одного приглашения на собеседование.

Она позволила себе несколько минут честно признать: это физически неприятно. Не потому что хотела в этом купаться — просто заметила: когда называешь вещи своими именами, они становятся менее липкими.

Потом позвонила сестре.

— Слушай, с возрастом у нас всё в порядке, — фыркнула та. — Мне вот тоже недавно назначили собеседование администратором в стоматологию. Я зашла на их сайт, увидела, что в холле весь день орёт телевизор для клиентов. Поняла, что буду приходить домой с больной головой, и не поехала. А тебя не берут по другой причине. Ты слишком крутая для этой должности. HR смотрит на твой бэкграунд и понимает, что ты через неделю начнёшь ими руководить.

Это был полезный разворот. Не утешение — именно разворот.

Корпоративные фильтры отсекали её не потому что она была слабой. А потому что она была избыточна для должности, на которую претендовала. Это не делало ситуацию лучше практически, но давало правильную точку отсчёта.

Елена не умела долго застревать в одной точке. Если левая дверь не открывается — нужно выбить правую.

Прошло три дня. В пятницу вечером она удалила урезанное резюме администратора и за час переписала его под реальные компетенции: «Маркетолог по продвижению на маркетплейсах». Три года она крутила алгоритмы в собственных магазинах. Она знала, как выводить карточки в топ поисковой выдачи, как настраивать внутреннюю рекламу, как читать аналитику и переводить её в конкретные решения. Это была правда, и это было ценно.

Эффект оказался мгновенным. За следующую неделю телефон не умолкал. Она прошла три серьёзных собеседования — уже с позиции силы, не просительницы — и из трёх офферов выбрала самый крупный: компания с историей, собственным производством, линейкой детских товаров. Хороший чек, масштабные задачи.

В следующую пятницу вопрос с выживанием был закрыт.

На выходных она поехала на дачу — нужно было законсервировать дом на зиму, слить воду из системы отопления, закрыть ставни. За этой работой руки были заняты, голова немного отдыхала.

Она понимала, что подписывается на компромисс. Пять дней в неделю — не свои. Это была не иллюзия и не самообман. Это был сознательный выбор: отдать часть времени, чтобы купить ресурс для перестройки. Краткосрочная аренда в обмен на стабильность. Пока курс маркетплейсов, который она уже обдумывала в голове, не начнёт давать собственный доход — найм будет инструментом, а не целью.

Закрывая последний ставень, она поймала себя на мысли, что консервирует не просто дачу.

Она оставила эту мысль незавершённой и поехала домой. Впереди был понедельник.

Глава 5. Двенадцатый час суток

Часы в салоне кроссовера показывали 8:47, когда Елена свернула на подъездную дорожку офисного центра. До назначенного времени оставалось тринадцать минут — достаточно, чтобы найти парковку, не торопясь дойти до входа и встать в лифт без толчеи. Она это рассчитала ещё дома. Первый день на новом месте — не то время, чтобы влетать запыхавшейся.

Шлагбаум медленно поднялся. Кроссовер втиснулся между белой «Ладой» и чьим-то дорогим немецким кроссовером, у которого с переднего бампера свисал кусок пластика. Елена выключила двигатель и несколько секунд сидела неподвижно, глядя на стеклянный фасад здания.

Флешбэк из марта накрыл внезапно — Олег, телефон, который перестал отвечать, юристы с их тихим, почти скучным голосом, объясняющим, что фирма-пустышка и искать некого. Бар с виски, который она так и не открыла по-настоящему. Ключ в мусорном ведре.

Она не позволила воспоминанию задержаться. Мысленно захлопнула папку, убрала на полку. Не сейчас.

В 8:55 Елена перешагнула порог стеклянного офиса компании «Детский мир и Ко». Ровная спина, блузка без единой складки, лёгкий кивок охраннику. «Чужой костюм» был надет. Передышка началась.

Огромный холл встретил её гулким эхом и запахом дорогого освежителя воздуха. Молодая девушка на ресепшне вскинула голову, Елена назвала имя и должность. Ей выдали временный пропуск и объяснили, где находится кабинет директора. Пока она ждала лифт, за её спиной уже нарастал утренний офисный поток: люди шли, здоровались, смеялись, держали в руках стаканчики кофе с логотипом ближайшей кофейни. Обычное утро обычной компании.

Для всех, кроме неё.

За закрытыми шпонированными дверями кабинетов с первых же минут разворачивался театр, который Елена умела читать быстро — слишком быстро для собственного спокойствия. Аналитический ум предпринимателя работал как сканер, и то, что он показывал, было неприятно.

Это была не компания, живущая цифрами. Это была компания, живущая ритуалами.

В час дня долгожданный обеденный перерыв. Елена взяла свои контейнеры с едой и пошла в корпоративную столовую, она не знала, как тут все устроено и принято, а сидеть на голодных диетах никогда не значилось в числе ее приоритетов. Она выбрала место у окна — там, где можно было видеть зал, не привлекая к себе внимания. Старая привычка: наблюдать, прежде чем делать выводы.

То, что она увидела, было одновременно банальным и красноречивым.

Менеджеры и аналитики за соседними столами судорожно поглощали одинаковые бизнес-ланчи, не потому что торопились по делам. Они торопились вернуться на рабочее место до звонка. Не опоздать. Не рассердить. Попасть в норматив. Несколько человек при этом неотрывно смотрели в телефоны — не по рабочей необходимости, а просто чтобы отключиться на пятнадцать минут от этого же самого офиса, из которого они только что вышли.

Елена жевала тёплую домашнюю котлету и думала о том, что двадцать два года её обеды выглядели по-другому. Не лучше и не хуже — просто по-другому. Она ела за рабочим столом, держа телефон в одной руке и вилку в другой. Она принимала звонки от поставщиков в середине котлеты. Она проверяла аналитику между первым и вторым. Не потому, что не умела отдыхать — а потому что граница между работой и жизнью у неё никогда не проходила по линии восемнадцати часов.

Для предпринимателя нет двух отдельных миров — рабочего и личного. Есть одна жизнь, внутри которой всё существует одновременно. Ты можешь сидеть на даче и думать о рекламном бюджете. Ты можешь стоять в очереди в аптеке и в уме проверять юнит-экономику новой карточки. Это не патология — это архитектура сознания человека, которому принадлежит то, что он делает.

Здесь архитектура была другой. Здесь люди жили от гудка до гудка, и это не было осуждением — просто констатацией. Им была важна граница. Граница давала им ощущение свободы: вот это моё, а вот это — чужое, и в 18:00 чужое я оставляю здесь и уйду домой. Елена не умела так. Никогда не умела.

И впервые за много лет она поймала себя на странной, неудобной мысли.

Иногда она им завидовала.

Не должностям. Не деньгам. Не корпоративным льготам. А именно этой способности — отключиться. Встать из-за стола ровно в 18:00 и в ту же секунду перестать думать о работе. Уйти домой и не возвращаться туда мысленно. Не просчитывать варианты в душе. Не просыпаться в четыре утра с мыслью о том, что надо проверить конкурентов.

Это было честное признание, которое она сделала сама себе за тарелкой обеда в чужой столовой. Не потому что хотела поменять свой путь — а потому что врать себе она не умела. Свобода всегда стоит чего-то. Её свобода стоила отсутствия выключателя.

В 18:00 офисное здание сделало глубокий выдох. Сотни сотрудников хлынули к выходу, на ходу сбрасывая с себя рабочее оцепенение. Они шли легко, разговаривали, смеялись. Освобождение. Настоящее, без кавычек.

Елена шла к парковке, держа в руках тяжёлую папку с финансовыми отчётами по Ozon, которую директор Руслан Фаталиевич на сегодняшнем вводном совещании не открыл ни разу. Она не освобождалась. Она подводила итог первого дня.

Один день завершил навязанную смену. Она завершила очередную главу своих суток.

Одна и та же планета. Одни и те же двадцать четыре часа. Но внутри — два совершенно разных способа ими распоряжаться. Два разных отношения к времени, которые берут начало не в офисе и не в трудовом договоре, а где-то значительно глубже — в том, как человек понимает связь между своими действиями и своим результатом.

Наёмный сотрудник продаёт время. Предприниматель — результат. Это звучит как банальность из мотивационного плаката, но Елена поняла разницу не из книги. Она поняла её в 18:00 первого рабочего дня, стоя у кроссовера и глядя на поток людей, которые шли домой с лёгкостью, недоступной ей.

Она повернула ключ зажигания. Автомобиль плавно тронулся с места.

Переступив порог собственной квартиры, она мгновенно сняла с себя эту чужую кожу клерка. Не метафорически — буквально: переоделась, умылась, заварила чай. И только тогда открыла ноутбук.

В углу комнаты ждали своего часа новые заказы из личных магазинов на Ozon и Wildberries. Сил после первого офисного дня не было. Каждая клетка тела просила горизонтального положения. Но внутри включался другой режим — тот самый, который не отключается по расписанию.

Нельзя. Надо. Надо двигать свои магазины. Нельзя запустить то, что строилось три года, ради чужого оклада.

В тишине квартиры снова ритмично затрещал упаковочный скотч. Пальцы механически клеили штрихкоды, пока за окном сгушалась подмосковная темнота. Наёмная зарплата в «Детском мире» была хорошей, стабильной и сытой. Но Елене хватило одного дня в стеклянном аквариуме, чтобы понять с абсолютной точностью: это не её жизнь. Это временная стоянка.

Короткая передышка, чтобы пересчитать цифры, поймать ветер и снова отправиться в собственный, автономный путь.

Она не знала, что передышка окажется значительно длиннее, чем она рассчитывала. И что путь назад — к этой тишине, к скотчу, к зелёным столбикам заказов на экране — будет стоять куда дороже, чем она думала, пакуя первые коробки весной.

Глава 6. Ловушка пятнадцати миллионов

Офис «Детского мира и Ко» жил по законам средневекового княжества, упакованного в современный интерьер из стекла и бетона. Елене понадобилось три дня, чтобы нанести на внутреннюю карту основные линии влияния. Диплом, компетентность, опыт — всё это здесь весило куда меньше, чем происхождение. Больше половины сотрудников департамента e-commerce приходились родственниками генеральному директору. Это была не случайность и не кумовство в его бытовом понимании — это была система. Осознанная, выстроенная, устойчивая.

Такие системы, Елена знала по опыту, невероятно стабильны в спокойное время. И чрезвычайно хрупки под любым внешним давлением, потому что держатся на лояльности, а не на компетентности.

Её вывели на должность маркетолога по площадке Ozon. До её прихода этим направлением единолично заправляла Аиша — молодая, амбициозная, приходившаяся директору родной племянницей. С первого утра Аиша встретила Елену ледяным безмолвием. Не грубостью — именно безмолвием, что было тоньше и неприятнее. Любое рабочее приветствие повисало в воздухе. Любой вопрос натывался на паузу секунды на три дольше, чем нужно, — а потом на короткий ответ, из которого убрано всё лишнее, включая информацию.

Елена не стала тратить время на интерпретации. Она продолжала работать и ждала, пока сложится более ясная картина.

Картина сложилась на второй неделе. Стас — руководитель их отдела, единственный человек в этой структуре, чьё мышление она с первых дней оценила как рабочее, — прикрыл дверь переговорной и сказал коротко:

— Ты не вини Аишу, Елена. Она не против тебя лично. У неё стоял жёсткий KPI — план продаж в пятнадцать миллионов рублей в месяц. Когда тебя взяли, директор просто взял половину её товарной матрицы и передал тебе. А план делить не стали. Теперь и у неё пятнадцать миллионов, и у тебя пятнадцать. Из одного и того же объёма товара. Руководство назвало это «здоровой внутренней конкуренцией».

Елена выслушала это молча. Потом кивнула.

Мотивы Аиши стали кристально ясны. Обижаться было не на что: человек защищал свою территорию от угрозы, которую не она создала. Это не делало ситуацию лучше практически, но снимало с неё эмоциональный налёт и оставляло голые факты. А факты были красноречивыми.

Цифра в пятнадцать миллионов висела в воздухе кабинета как декоративный плакат. Откуда она взялась? Не из аналитики ёмкости рынка. Не из расчёта доступной товарной матрицы. Не из оценки позиций конкурентов. Эта цифра возникла в голове директора по логике, которую Елена за двадцать с лишним лет видела не раз: «В прошлом году было десять, значит в этом будет пятнадцать». Линейная экстраполяция желаемого, не имеющая отношения к реальности рынка.

Вечером, открывая ноутбук с личным кабинетом селлера, Елена переключалась в режим, который ей был понятен.

Как ставит себе план предприниматель-одиночка, у которого нет права на ошибку? Он идёт снизу вверх. Он никогда не выдумывает цифру из воздуха.

Первый шаг — оценка ниши. Сколько суммарной выручки зарабатывают все продавцы категории за месяц? Это можно посмотреть через аналитические сервисы — Mrstats, MarketGuru или встроенную аналитику самой площадки. Эта цифра — потолок возможного. Выше неё не прыгнешь, сколько бы ты ни старался.

Второй шаг — понять, кому принадлежит этот рынок. Если первые пять продавцов в поисковой выдаче забирают восемьдесят процентов трафика, это монополизированная ниша, и

зайти туда без ценовой войны или уникального продукта невозможно. Если рынок раздроблен на мелких игроков — можно откусить кусок, выстроив карточку лучше, чем у соседа.

Третий шаг — честный разговор с собственным капиталом. Какую партию ты можешь закупить? Сколько единиц влезает в твой бюджет? Умножишь на оборачиваемость — получишь реалистичный месячный оборот. Это и есть твой план. Не мечта, не прогноз инвестора — а математика.

«Объём ниши — тридцать миллионов в месяц. Лидеры забирают двадцать. Делать там нечего. Другая ниша мельче — десять миллионов, размазанных по мелким игрокам. Мой стартовый капитал позволяет закупить товар, который откусит три процента. Мой реалистичный план — триста тысяч оборота. Если посмотреть не в оборот, а в карман: остаётся сорок пять тысяч чистыми. Не богатство. Но одной вытянуть под силу».

Этот план пластичен. Если маркетплейс зажимает гайки новым повышением комиссий — план корректируется. Если карточка не заходит в поиск — меняется стратегия продвижения. Если конкурент демпингует — пересматривается ценовая сетка. Предприниматель не привязан к цифре как к фетишу. Он привязан к доходности.

Корпорация работала иначе. Огромная машина с двадцатипятилетней историей ставила план сверху вниз, руководствуясь аппетитами, а не рынком. И потом заставляла двух специалистов бегать по кругу внутри урезанной вдвое матрицы, требуя выжать пятнадцать миллионов там, где после повышения цен физически оставалось место на семь.

Елена закрыла аналитику и посмотрела на Аишу, которая судорожно обновляла отчёт, пытаясь высморкать из пустых карточек несуществующие заказы. Обе они были заложниками одной и той же цифры. Только одна из них понимала, почему эта цифра нереальна — а другая просто страдала.

Законы юнит-экономики не подчиняются приказам генеральных директоров. Этот мыльный пузырь должен был лопнуть. Вопрос был только в том, кого накроет взрывной волной.

Глава 7. Торги на вынос

Зал заседаний на четвёртом этаже головного офиса был заполнен душным, застоявшимся воздухом. Пахло остывшим кофе из автомата и дорогой парфюмерией коммерческого директора. Шёл тридцать шестой час её первой рабочей недели.

Елена сидела на дальнем конце длинного стола. Вокруг разворачивалось то, что местный персонал гордо именовал «стратегическим планированием третьего квартала». Шесть человек с абсолютно серьёзными лицами уже сорок минут ожесточённо спорили о том, какого оттенка должен быть баннер для новой линейки детских подгузников.

Нежно-бирюзовый или пастельно-голубой.

Елена слушала. Делала пометки в блокноте. Смотрела поочерёдно на каждого участника — не потому что было интересно, а потому что лицо должно оставаться нейтральным, а для этого нужно за чем-то следить.

Потом взгляд опустился. На запястье левой руки, на циферблат.

Она смотрела на часы.

Этот простой, машинальный жест — жест наёмного клерка, который считает минуты — отозвался в груди тяжёлым, глухим ударом. Как будто что-то с треском надломилось внутри.

Человек, который двадцать два года физически не замечал, как пролетают сутки. Человек, для которого время всегда было кипящим потоком решений, поставок, звонков и кассовых отчётов. Человек, который в разгар кризиса мог работать двадцать часов подряд и не заметить, что за окном давно темно, — этот человек теперь сидел и методично, секунда за секундой, высчитывал минуты до 18:00.

До часа освобождения раба.

Это было физически больно. Не потому что обсуждение баннера было невыносимо скучным — хотя и это тоже. И даже не потому что люди вокруг были неприятны — нет, они были по-своему профессиональны и старательны внутри той системы координат, в которой жили. Удар был в другом.

Её время больше ей не принадлежало.

Её двадцать четыре часа — личные, выверенные годами, единственный невосполнимый ресурс — были оптом куплены этой корпоративной машиной. И теперь совет директоров распоряжался этим ресурсом по своему усмотрению. Она, эксперт по маркетплейсам с тремя годами живой практики, была низведена до уровня присутствующего элемента, который ждёт, когда ему милостиво вернут остаток вечера.

Она шла сюда сознательно. За передышкой. За стабильностью, которую так красиво описывают люди, никогда не имевшие своего бизнеса. Ей казалось: выдохну. Сброшу груз ответственности. Никаких рисков, никаких ночных звонков от поставщиков, никаких капризов логистики. Буду как нормальные люди.

Не получилось.

Выдохнуть не давал не темперамент и не амбиции. Выдохнуть не давало элементарное чувство математики. Когда ты точно знаешь, сколько стоит твой час на открытом рынке; когда ты понимаешь, какую финансовую ценность ты способна создать своими руками и головой, находясь в автономии, — смотреть на окладную ставку становится невыносимо не из гордости. Из арифметики.

Корпорация не покупала её уникальную экспертизу. Корпорация покупала ресурс определённой квалификации. Платили ей не за рост юнит-экономики и не за прорывной результат. Платили за монотонное присутствие в пространстве. С девяти до шести. Пять дней в неделю. В «чужом костюме».

Елена обвела взглядом переговорную. Коммерческий директор что-то увлечённо чертил маркером на доске. Для большинства людей в этом зале построенная здесь модель была абсолютно нормальной и даже комфортной. Они искренне любили этот аквариум с его гарантированным кормом и чёткими границами между рабочим и личным. Им это подходило. Им это было нужно.

Но для Елены этот аквариум с каждой минутой становился тесной, чужой кожей, которая не давала дышать. Не потому что она была лучше этих людей. Просто — другой.

Она медленно закрыла блокнот с логотипом компании.

Секундная стрелка сделала очередной круг. До конца рабочего дня оставалось три часа и сорок две минуты чужой жизни.

Глава 8. Цена автономии

Есть одно заблуждение, которое живёт в головах людей с удивительной устойчивостью.

Звучит оно примерно так: предприниматель — это свободный человек. Наёмный сотрудник — несвободный. Первый делает что хочет, второй делает что скажут. Один живёт полной жизнью, другой — усечённой версией чужой.

Это неправда. Точнее — это настолько неполная правда, что на практике превращается в ложь. Или, как сказал один заслуженный писатель: «Полуправда — та же ложь».

Автономия существует. Она реальна. Но у неё есть цена — и эту цену почти никогда не называют в тех книгах и подкастах, которые рассказывают про «свободу предпринимательства».

Наёмный сотрудник не свободен от чужого расписания. Это правда. Он продаёт своё время по часам, его день структурирован извне, его утро начинается по чужому будильнику.

Но у него есть кое-что, чего у предпринимателя нет и никогда не будет.

Выключатель.

В восемнадцать ноль-ноль он встаёт из-за стола. Закрывает компьютер. Уходит домой. И в тот же момент, когда дверь офиса закрывается за его спиной, рабочая ответственность физически остаётся по ту сторону двери. Она не едет с ним в метро. Не садится рядом за ужином. Не просыпается вместе с ним в три ночи, чтобы напомнить про незакрытую задачу.

Это — не слабость и не ограниченность. Это другой тип организации жизни. Осознанный обмен: ты отдаёшь часть своей свободы в рабочие часы — и получаешь взамен право на полноценную личную жизнь за пределами этих часов.

Предприниматель выключателя не имеет.

Это не метафора. Это буквальное, физиологическое состояние, которое не лечится отпуском и не отключается медитацией. Бизнес живёт внутри своего создателя постоянно — не как обязанность, а как часть архитектуры сознания. Он думает о нём в душе. Он просыпается с решением задачи, которую не мог решить вчера. Он за семейным ужином слышит чужой разговор и автоматически примеряет к нему рыночную нишу.

Это захватывает. Это живо. Это — для людей с определённым типом мышления — единственно возможный способ существования.

И это же — огромная, неотменяемая цена.

Теперь о масштабе. Потому что внутри предпринимательства тоже нет единого стандарта.

Руслан Фаталиевич построил компанию с двадцатипятилетней историей. Производство, склады, штат в несколько десятков человек, контракты с федеральными площадками. Это — большая игра с большими ставками. Она требует особого типа личности: человека, для которого масштаб сам по себе является мотивацией, который мыслит десятками миллионов оборота и чувствует себя в своей тарелке только тогда, когда вокруг него движется большая машина.

Это не лучше и не хуже. Это просто другой масштаб амбиции — и другой масштаб ответственности.

Потому что и цена здесь другая. Большая машина ломается сложнее, но когда ломается — ломается громко. За двадцать пять лет Руслан Фаталиевич прошёл через дефолты, санкции, пандемии — и каждый раз поднимал то, что казалось невозможным поднять. Это требует не просто предпринимательского мышления, а особого, почти патологического упрямства перед лицом катастрофы.

Другой предприниматель — и Елена была именно таким — выбирает принципиально иной масштаб. Не потому что не умеет строить большое. А потому что не хочет. Потому что её ценность — автономия, а не масштаб. Маленький, точный, управляемый бизнес, где каждое решение принимает она сама и немедленно видит результат. Никаких советов директоров. Никаких согласований на пятый день. Никакой машины, которая живёт по собственным законам и однажды начинает двигаться сама — с тобой или без тебя.

Это не амбиции помельче. Это другая форма амбиции.

И — что важно — другая форма зависимости. Маленький бизнес уязвим к рыночным изменениям острее, чем большой. Когда Ozon поднимает комиссии в третий раз за год, большой игрок это переживает за счёт масштаба. Маленький — пересчитывает юнит-экономику в ту же ночь и принимает стратегическое решение. Скорость реакции выше, запас прочности меньше.

Разные игры. Разные навыки. Разные цены.

И то же самое — внутри найма.

Есть дизайнер, который хочет только рисовать. Ему нужна задача, инструменты и достаточно тишины, чтобы думать. Управленческая ответственность — не его. Она его не мотивирует, она его изматывает. Он выдающийся профессионал именно потому, что не отвлекается на то, что не его.

Есть программист, которому нужен сложный технический вызов. Он живёт в коде, он думает алгоритмами, он счастлив в тот момент, когда задача решена элегантно. Корпоративная политика, карьерная лестница, переговоры с клиентами — всё это для него шум, который мешает работать.

Есть мастер, который делает людям красивые стрижки. Каждый клиент — это отдельная история, отдельный разговор, отдельный результат, который можно увидеть и потрогать руками. Это его. Этого ему достаточно.

А есть руководитель, которому нужен масштаб, но не нужна головная боль предпринимательства. Ему скучно в одиночку — ему нужна команда, ему нужно видеть, как люди растут, ему нужно выстраивать процессы, принимать стратегические решения, нести ответственность за других. Это его среда. В ней он раскрывается полностью.

Ни один из этих людей не ошибся с выбором пути, кроме тех, кто не умеет и не хочет думать. Как уже было сказано ранее, все мы рождаемся разными: надо уметь найти свой путь.

Вот что такое автономия на самом деле.

Это не свобода от ответственности. Это право самому выбирать, за что именно ты отвечаешь и в каком масштабе ты готов это делать.

Автономный предприниматель отвечает за всё — и именно это его устраивает. Наёмный профессионал отвечает за свою зону — и именно это его устраивает. Крупный предприниматель отвечает за машину целиком — и именно это его устраивает.

Проблема начинается не тогда, когда человек выбирает не тот путь. А тогда, когда он выбирает правильный путь — но попадает в неправильную систему, которая перемалывает его независимо от типа мышления.

Хорошая компания не превращает предпринимателей в рабов и не превращает наёмников в предпринимателей насильно. Хорошая компания создаёт среду, в которой каждый тип мышления находит своё применение и свою ценность.

Плохая система — перемалывает всех без разбора.

И это не вопрос формата.

Это вопрос культуры.

Глава 9. Закон сообщающихся бюджетов

По вечерам в собственной квартире Елена чувствовала себя иначе. Не потому что снимала с себя ответственность — наоборот. Здесь ответственность была настоящей: если юнит-экономика личного магазина требовала снизить цену на тридцать рублей — она снижала за секунду. Если карточка теряла клики — за полчаса переделывала инфографику, вычищала ключевые слова и запускала новый тест. Решение — действие — результат. Петля обратной связи закрывалась быстро. Это было её естественным ритмом.

Утром, переступая порог офиса, она попадала в другой ритм. Здесь петля обратной связи была намеренно удлинена всеми возможными способами.

Она видела, что юнит-экономика линейки электрокачелей разрушается. Каждую неделю оборот падал, безжалостно съедаемый более активными и быстрыми конкурентами. Елена разработала конкретный план: переработать дизайн карточек, обновить инфографику, перепозиционировать товар в более высокий ценовой сегмент. Это было не мнение — это была математика. Новая цена покрывала расходы, улучшенная карточка вытягивала конверсию, цифры сходились.

— Нельзя, — ответили сверху. — Карточками занимаются строго закреплённые продакт-менеджеры и дизайнеры фабрики. Ждите своей очереди в общем графике задач.

Елена ждала. Её место в «общем графике» появилось через три недели. К тому моменту оборотка упала ещё ниже.

Тогда она разработала новую концепцию продаж для цветных стульчиков для кормления — и с цифрами пришла к руководству снова.

— Не согласовано. Этот товар хоть и плохо, но продаётся на Wildberries. А там у Адины дела лучше, чем у вас на Ozon. Не ломайте то, что худо-бедно работает.

Логика этого решения требовала отдельного разбора. «Худо-бедно работает» — не аргумент для сохранения стратегии. «У других лучше» — не объяснение того, почему нельзя улучшить у себя. Но апеллировать к логике в этих переговорах было бесполезно: решение принималось не из логики.

На очередном совещании директорат, видя стагнацию Ozon-направления, предложил выход: — Раз вы такие активные — возьмите товары из категории С, с которыми вообще не работают на ВБ, и крутите как хотите.

Это прозвучало как компромисс. На практике оказалось тупиком. Елена лично перерыла все базы данных и складские остатки. Таких товаров в природе не существовало. Клановое подразделение Wildberries под руководством Адины давно подгрело под себя всё, что имело хотя бы призрачный шанс продаться.

Между отделами шла тихая, скрытая от посторонних война за рекламные бюджеты. Здесь действовал жестокий, но простой закон: поскольку цены на Wildberries из-за агрессивной политики площадки практически всегда оказывались ниже, чем на Ozon и Яндекс, возникал постоянный слив. Клиент кликал по дорогой рекламе Ozon, детально изучал карточку — и уходил покупать тот же товар на Wildberries на три процента дешевле. Продажа засчитывалась в пользу Адины. Рекламные расходы за привлечение этого клиента система списывала с бюджета Ozon.

Площадку топили изнутри свои же.

Единственным мёртвым грузом, до которого у клана не доходили руки, оставались детские коляски. Огромная партия пылилась на складе больше пяти лет. Вялые, случайные продажи не покрывали стоимость хранения — и каждый месяц тянули общую маржинальность направления в минус.

Именно здесь Елена увидела щель.

В середине октября Стас ушёл на больничный — его маме делали операцию. Елена осталась один на один с корпоративным хаосом. За три дня она рассчитала и сформулировала план, который в её понимании был единственным логичным выходом.

Если товар один и тот же, а рекламные бюджеты площадок конкурируют друг с другом внутри одной компании — нужно ликвидировать внутреннюю конкуренцию. Объединить управление категорией колясок на всех площадках — Ozon, Wildberries и Яндекс — в одни руки. В её руки. Тогда становится неважно, где именно клиент нажмёт «Купить» — рекламный бюджет перестаёт утекать к внутренним конкурентам, склады начинают двигаться, пятилетний неликвид уходит.

Она трижды приходила к директору с этим планом. Каждый раз — с цифрами, с расчётами, с конкретными прогнозами. Не с идеей — с документом.

На третий раз директор принципиально согласился.

Вернувшийся с больничного Стас, увидев цифры, не сдержался: — Лена, это же Колумбово яйцо. Мы свяжем им руки их же бюджетами.

Радоваться оказалось рано.

В ближайшую пятницу Ozon официально объявил масштабное повышение комиссий и тарифов на логистику. То самое, которое Елена уже видела в своём личном кабинете неделей раньше и успела к нему подготовиться. Для крупных продавцов это означало одно: площадка становилась нерентабельной. Не временно — структурно.

В 16:00 в кабинете генерального директора началась кадровая карусель. Сначала туда тихо зашёл Стас. Через полчаса гордо прошествовала Адина. Потом вызвали её.

Директор сидел в кресле, не глядя в глаза.

— Елена, в связи с новыми вводными по Ozon, площадка признана нерентабельной. Инвестировать в неё я больше не буду. У вас два пути: с понедельника переходите в подчинение к Адине в отдел Wildberries — либо пишем заявление по собственному.

Пять минут. Именно столько потребовалось, чтобы план с колясками — тот самый, который трижды согласовывали, — был похоронен. Клан воспользовался новостями рынка как инструментом. Это было сделано чисто и эффективно.

Уходить прямо сейчас Елена не могла. Финансовая подушка была ещё не восстановлена. Сын. Счета. Реальность не оставляла пространства для гордых жестов.

Она согласилась на перевод.

Крылья, которые только-только начали расправляться над масштабным проектом, были аккуратно и профессионально обрезаны корпоративными ножницами. Прошёл ровно один месяц её работы в компании.

Этот месяц дался ей страшной ценой. Физиология человека, привыкшего к свободе и автономии, бунтовала против офисной тюрьмы методично и без остановок. Восемь часов неподвижного сидения перед монитором превращали спину в окаменевший кусок. Но физика была ещё терпимой. Хуже был моральный износ.

Елена чувствовала себя инородным телом в закрытой экосистеме семейного клана. Её логика цифр там была не нужна. Там ценились лояльность, родство и умение не высовываться.

Каждый вечер она возвращалась домой как выжатый лимон. Сил хватало доползти до кухни, поужинать вместе с сыном, упасть в кровать на пять минут и нереальной силой воли поднять себя к своим коробкам. Два выходных дня проносились как один — не потому что были насыщены делами, а потому что большую часть субботы организм лежал горизонтально, не в силах подняться.

Через десять дней появилась бессонница. Впервые в жизни. Мозг, перегруженный дневным абсурдом, ночью отказывался выключаться. Она лежала в темноте и прокручивала одни и те же сцены: совещание с баннером, разговор с директором, лицо Адины в коридоре.

Воскресенье уходило на готовку. Не потому что любила готовить в таком режиме — а потому что у сына должны были быть нормальные обеды на неделю вперёд, пока мать отбывала корпоративную повинность. Это было единственное, на что в воскресенье хватало воли.

В конце октября замаячили ноябрьские праздники. Три дня подряд без будильника. Организм, почувствовав официальную паузу, отреагировал немедленно: в первую же ночь выходных Елену свалила температура под тридцать восемь. Тело попросту отказалось возвращаться в тот аквариум.

Оно сказала «нет» раньше, чем это сделала она сама.

Глава 10. Арендодатели поневоле

Ноябрьское воскресенье пахло мокрым асфальтом и прелой листвой. Елена сидела у окна небольшой тихой кофейни на окраине района, обхватив ладонями тёплую кружку с облепиховым чаем. Позади были три дня тяжёлого гриппа — того самого, которым заболевают не от сквозняка, а от того, что организм наконец получает официальное разрешение остановиться.

Тело постепенно возвращалось к жизни. Голова становилась чище.

За стеклом кофейни тянулся унылый поток прохожих. Люди шли с опущенными головами, в капюшонах и с пакетами — с той особой воскресной тяжестью в шаге, которая бывает только тогда, когда завтра снова понедельник. Елена смотрела на них и думала не о них — о слове.

Всего одно слово стояло у неё в голове. Она вертела его так и эдак, проверяла на прочность.

Зарабатываю.

Двадцать два года она произносила это слово без колебаний. *Я зарабатываю.* Это была правда — она создавала что-то, влияла на результат, и результат возвращался к ней деньгами. Связь между её действием и её доходом была прямой, живой, осязаемой. Оптимизировала логистику — сэкономила на хранении. Вычистила мусорные рекламные кластеры — снизила стоимость привлечения клиента. Нашла нишу с низкой конкуренцией — откусила долю рынка быстрее соседей. Каждый рубль, который она зарабатывала, был следствием конкретного её решения.

Теперь она сидела в кофейне и понимала, что слово больше не подходит.

Она не зарабатывала. Она сдавала в аренду.

Это не была игра в синонимы — это был принципиально другой экономический механизм. Разница между ними такая же, как между владельцем квартиры и жильцом. Один управляет активом и принимает решения. Другой платит за пользование и соблюдает чужие правила.

В найме у неё был один-единственный товар — её личные часы жизни. И этот товар она оптом передавала другому человеку за фиксированную, заранее оговорённую плату. Пока исправно передаёт — деньги каплют на карту. Перестала передавать, ушла на больничный, позволила себе границы — поток иссякает.

Рычагов в этой схеме не было. Хоть разбейся на совещаниях, хоть подними оборот запущенного кабинета на шестьдесят шесть процентов за полтора месяца — твой финансовый потолок уже определён. Определён не тобой. Определён в тишине чужого директорского кабинета, на этаже, куда тебя не приглашали.

Ты не можешь переписать договор в одностороннем порядке. Не можешь повысить цену на свой ресурс посреди рабочего квартала, если конъюнктура изменилась. Не можешь забрать товар обратно — ты уже подписала акт передачи.

Елена сделала глоток чая. Облепиховая кислинка приятно обожгла горло.

Большинство людей вокруг неё теряли ощущение реальности именно потому, что путали аренду с заработком. Им хотелось верить, что они — важные участники грандиозного корпоративного процесса. Но правда была циничнее: они были топливом. Поставщиками человеческого ресурса, который компания расходовала согласно утверждённой смете. Иногда эффективно, иногда — как тот директор с баннером цвета «нежно-бирюзовый».

Это не хорошо и не плохо — это просто механика.

Елена закрыла блокнот. С этой секунды условия текущей аренды её категорически перестали устраивать. Тело ещё подчинялось контракту. Впереди был ещё как минимум месяц в отделе Wildberries под руководством Адины. Но ментально она уже расторгла этот договор.

Она смотрела на дождь за стеклом и думала о том, как именно будет выглядеть следующая сделка. Не найм — другое. Внешний эксперт, ИП, чёткие границы задачи и сроков. Она продаёт результат, а не время. Она сохраняет право управлять своим утром.

Посмотрела на часы на стене кофейни. Аренда её личного воскресенья подходила к концу. Завтра в 9:00 её время снова заберёт чужая машина.

Но теперь она точно знала цену каждой сданной секунде.

Глава 11. Под куполом Оруэлла

Начало ноября встретило Елену низким свинцовым небом и нескончаемым холодным дождём. Болезнь отступила, оставив лёгкую слабость в ногах и неприятную ясность в голове. Теперь она переступала порог уже другого кабинета — департамента Wildberries, которым руководила Адина.

Елена вошла и остановилась в дверях.

Она ожидала чего угодно — шума, разговоров, рабочей суеты, хотя бы телефонных звонков. Но комната встретила её такой плотной, осязаемой тишиной, что первые несколько секунд она просто стояла и слушала. Пять рабочих мест. Четыре человека за мониторами. И — ничего. Ни слова. Ни вдоха. Только монотонное жужжание кулера в углу, глухой шум осеннего дождя за панорамным стеклом и — сверху, со смежного технического этажа — давящее, ритмичное гудение станков.

Четыре человека сидели неподвижно и вбивали данные. Синхронно, без единого лишнего движения. Как будто кто-то убрал из комнаты всё человеческое и оставил только функцию.

Елена прошла к своему столу, открыла ноутбук и попробовала встроиться в этот режим. Через час поняла, что не может. Не потому что не умела работать в тишине — умела, и ещё как. Но эта тишина была другого сорта. В ней не было сосредоточенности. В ней был страх.

Она просидела так неделю. На следующий понедельник её независимая натура не выдержала. Елена задала обычный рабочий вопрос по матрице товара — просто вслух, просто живым человеческим голосом.

Эффект был поразительным.

Оказалось, что эти люди умеют не только разговаривать — они умеют смеяться. Громко, облегчённо, с той особой интонацией, с которой смеются, когда долго нельзя было. Офис мгновенно ожил. Маски роботов спали. В воздухе появилось что-то живое — тепло, которого здесь, похоже, не было давно.

Веселье продолжалось ровно четыре минуты.

На столе Адины оглушительно зазвонил внутренний телефон.

— Прекратить балаган. Смех отставить. Немедленно замолчать и заниматься работой.

Голос в трубке был ровным и холодным. Адина побледнела и механически положила трубку. Комната за одну секунду снова провалилась в серую глухую тишину. Люди втянули головы в плечи и уставились в мониторы.

Самое жуткое было не в содержании этого звонка. Самое жуткое было в том, что директора в этот день в офисе не было вообще. Он находился где-то на выезде. И видел их — всех, каждого, в режиме реального времени.

Тогда Елена узнала главный секрет этой компании с двадцатипятилетней историей.

Каждый квадратный сантиметр их просторной комнаты находился под тотальным, непрерывным прицелом видеокамер. Директор удалённо контролировал не просто экраны компьютеров через следающий софт — он смотрел на лица, читал по губам, измерял уровень шума. Эти люди не разговаривали не потому что были нелюдимыми или неконтактными. Они панически боялись штрафов.

Генеральный директор купил их время оптом. И требовал полностью, без остатка, посвящать каждую секунду этого времени выполнению его планов. Включая секунды смеха.

Позже Елена лично услышала, как он хвалился этим на общем собрании.

— Я провёл хронометраж рабочего времени наших дизайнеров, — говорил он с интонацией человека, сообщающего важное открытие. — Ровно тридцать пять процентов оплачи-

ваемого времени они тратят на личные дела. На вздохи, перекуры и пустые разговоры. Я это спонсирую из своего кармана. Больше этого не будет.

Елена слушала его и чувствовала, как внутри медленно закипает ярость — не горячая, а тихая, тёмная, которая опаснее. Для этого человека сотрудники не были экспертами, не были людьми с профессиональным суждением, которые способны поднять оборот на шестьдесят шесть процентов. Они были расходным материалом с нормативом полезного использования. Живые хронометры. Рабочая скотина, у которой надо замерить чистое время пережёвывания корма.

Тридцать пять процентов времени на «вздохи и разговоры».

Елена подумала о том, что именно в эти тридцать пять процентов входит у нормальных людей: поднять голову от монитора и дать глазам отдохнуть. Сказать коллеге, что у него опечатка в таблице. Спросить, как прошли выходные. Выпить воды. Сходить в туалет без секундомера.

Это не было управлением. Это было надзором. Разница принципиальная.

Управление предполагает, что ты веришь в людей достаточно, чтобы поставить им задачу и отойти. Надзор предполагает, что ты не веришь ни в кого, включая себя. Потому что человек, который строит систему тотального контроля, в глубине убеждён: без него всё рассыплется. Он незаменим. Он — единственный взрослый в комнате.

Это была не корпоративная культура. Это была чужая паранойя, которую пятьдесят человек обязаны были разделять ежедневно с девяти до шести.

Елена закрыла кабинет маркетплейса. За стеклом методично стучали капли дождя, а над головой жужжали станки этажом выше.

Глава 12. Медленный яд

Первые недели в отделе Wildberries, несмотря на камеры и звенящую тишину, казались Елене относительно сносными по одной причине — Адина.

Руководитель направления, вопреки клановым законам компании, поначалу казалась нормальным, адекватным и профессиональным человеком. Не подругой — коллегой. Но коллегой, с которой можно было говорить по делу, не переводя каждое слово на язык иерархии. Между двумя женщинами начало зарождаться что-то вроде негласного союза. Они делились тонкостями алгоритмов площадки, обсуждали рынок, иногда перекидывались короткими фразами о том, как именно в этой компании принято выживать. Это было немного, но в условиях оруэлловского надзора — немало.

Система при этом оставалась системой.

Елена физически ощутила то, у чего нет точного названия в учебниках по менеджменту. Не выгорание — выгорание бывает от перегрузок. Не депрессия — это другое. Просто внутри как будто кто-то каждый день чуть-чуть убавлял звук и яркость.

Ты продолжаешь жить. Приходишь в 9:00, открываешь ноутбук, делаешь отчёты. Но всё тише. Всё бледнее. Всё меньше оставалось от той Елены, которая умела видеть рыночную возможность раньше конкурентов и брать её без оглядки на комитеты.

В её собственном бизнесе цикл принятия решений выглядел просто: увидела задачу — решила. Увидела проблему с карточкой товара — устранила. Увидела нишу, которую конкуренты не заметили, — зашла туда, пока не поздно. Мозг работал в режиме прямого действия. Между мыслью и поступком не было ничего, кроме её собственной оценки.

В найме между мыслью и поступком стояло слово «согласуй».

Причём согласовывать простейшие тактические решения — скорректировать ставку рекламного бюджета, изменить ценообразование на две позиции — приходилось напрямую с генеральным директором. Не потому что решения были рискованными. Просто процедура. Иерархия. Так принято в компании, которой двадцать пять лет.

Елена послушно писала служебные записки. Ждала одобрения сутками. Переделывала точные, сухие цифры под чужой неудобный формат. И молчала, когда видела, как из-за этих проволочек и директив сверху компания ежедневно теряет деньги на Wildberries.

С каждым таким днём внутри становилось тише. Бледнее. Меньше.

Утром она снова встала по будильнику. Надела блузку. Поехала в офис.

Потому что сын. Потому что счета. Потому что подушка безопасности ещё не восстановлена. Жизнь не даёт паузу — по крайней мере, не тогда, когда ты снимаешь чужое время и платишь за это правом остановиться.

Именно в те ноябрьские дни Елена начала понимать окончательно: дело не в плохой компании. «Детский мир и Ко» функционировал в рамках своей логики. Дело было в несоответствии — фундаментальном, не лечаемся корпоративными тренингами. Когда человек с автономным типом мышления пытается дышать в системе, выстроенной под жёсткое подавление любой индивидуальности, — это не конфликт характеров. Это биологическая несовместимость.

Некоторые люди физически не могут долго существовать в чужих правилах, где за ними следят через линзу камеры, а за смех штрафуют по телефону. Не потому что правила сложные. А потому что они устроены иначе.

И система, которая подходит большинству, для них — медленный, высокотоксичный яд.

Елена пила этот яд каплю за каплей весь ноябрь и декабрь. Удерживала равновесие за счёт вечерней работы над собственными магазинами, нормальных отношений с Адиной и той особой выносливости, которую вырабатывают люди, привыкшие решать проблемы в одиночку.

Она ещё не знала, что январские праздники станут водоразделом. Что Адина вернётся в офис другим человеком — словно её подменили прямо в новогоднюю ночь. И что именно тогда корпоративный абсурд выйдет на свой настоящий, пугающий пик.

Глава 13. Синдром отрицательной маржи

Ноябрьский перевод в департамент Wildberries принёс Елене то, что на рабочем языке называется «слив неликвида». Ей без лишних церемоний передали самый тяжёлый, запущенный и беспризорный сегмент матрицы компании — детские прогулочные коляски для младенцев от шести месяцев.

Матрица выглядела как склад прошлых эпох. Десятки моделей, сотни модификаций: лёгкие, компактные, утеплённые для зимы, с большими колёсами для пересечённой местности. И тонны коробок, которые пылились на складах больше пяти лет. Новинок особо не было. Карточки утонули в невидимых далах поисковой выдачи — где-то за двадцатой страницей, куда ни один живой покупатель не заходит.

Задача клана стояла жёстко: не строить, а распродавать. Но с прибылью. Елена включила логику антикризисного селлера.

Она начала с того, с чего всегда начинает профессионал: с анализа. Не поверхностного взгляда на текущие позиции, а глубокого препарирования истории. В этой компании, при всей её управленческой дисфункции, хотя бы стояла приличная система оцифровки бизнеса. Елена зарылась в финансовые отчёты прошлых лет.

То, что она там увидела, заставило её надолго оторваться от экрана.

Компания годами жила в фатальной иллюзии. Даже в самый пиковый весенне-летний сезон, генерируя красивый раздутый оборот в тридцать миллионов рублей в месяц, этот товар продавался в чистый убыток. На момент прихода Елены маржинальность направления прогулочных колясок составляла минус двадцать четыре процента.

Это значит: с каждой проданной коляски компания не зарабатывала деньги — она их доплачивала. Двадцать пять лет работы. Собственное производство. Известный бренд. И минус двадцать четыре процента маржи на флагманском направлении.

Как это возможно? Очень просто. Когда решения о ценообразовании принимаются не из юнит-экономики, а из ощущений. Когда никто не садится и не считает, сколько реально стоит хранение, логистика, комиссия площадки, возвраты и рекламный бюджет. Когда оборот путают с прибылью — а это самая дорогостоящая ошибка в e-commerce.

Оборот — это тщеславие. Прибыль — это реальность.

Красивая цифра в тридцать миллионов выручки скрывала дыру в семь миллионов убытка каждый месяц.

Елена ещё при переводе из отдела Ozon ледяным тоном сказала директору прямо: «Цены нужно поднимать. Мы торгуем в минус». Директор послушался. Цены подняли сразу на пятнадцать процентов.

Для алгоритмов Wildberries это было как удар молотком по кардиостимулятору.

Маркетплейс работает по жёсткой логике: любое резкое удорожание без предварительного прогрева системой воспринимается как аномалия. Алгоритм не знает, что компания, наконец, посчитала юнит-экономику. Алгоритм видит только одно: цена выросла на пятнадцать процентов за ночь. Он пессимизирует карточку. Убирает её из рекомендаций. Опускает в поисковой выдаче.

Те хилые, остаточные позиции, которые у старых карточек ещё теплились, мгновенно исчезли.

Елена осталась на руинах продаж в окружении оруэлловской тишины кабинета. С нуля. В ноябрьский несезон. С товаром, который пять лет никто не двигал.

Она открыла аналитику ниши и начала разбираться в том, что происходит с рынком.

Картина была жёсткой. Их коляски относились к высокому ценовому сегменту — тридцать-тридцать пять тысяч рублей. За ноябрь во всей нише было продано всего двести девять таких колясок. Из них двадцать штук — их модели. Десять процентов рынка. Сам сегмент при этом падал: минус двадцать процентов к прошлому году. Соседние ниши лежали в руинах — минус пятьдесят пять и минус сорок четыре процента.

Рынок перераспределялся. Покупатель беднел и уходил в две крайности: либо в экстремальный эконом — коляски за двенадцать-пятнадцать тысяч выросли на пятьдесят четыре процента, — либо улетал в люкс — категория сорок-пятьдесят тысяч выросла на тридцать семь. Средний сегмент вымывало под ноль.

Это классическая картина кризисной поляризации спроса. Средний класс исчезает, и вместе с ним исчезают товары «нормальной» цены.

Елена сделала ставку на два рычага. Первый — коляски с большими колёсами, которые актуальны именно в слякотный ноябрь, когда городские тротуары превращаются в полосу препятствий. Второй — ультралёгкие компактные модели для авиапутешествий. Логика простая: люди летают в отпуск независимо от экономического климата, и молодые родители ищут коляску, которую можно взять в салон как ручную кладь.

Остальную матрицу она заморозила до весны. Не потому что сдалась — а потому что распылять рекламный бюджет на двадцать восемь модификаций одновременно означало получить ноль результата по всем двадцати восьми.

Фокус — это тоже профессиональное решение.

Вторым направлением стали рюкзаки для мам — те самые, что вешаются на ручку коляски. Небольшой, понятный продукт с конкретной аудиторией.

Три недели ноября Елена работала с этими карточками так, как умеет работать только человек, для которого маркетплейс — не инструмент на рабочем месте, а собственный бизнес. Она перебирала кластеры поисковых запросов, выкидывала мусорные ключевые слова, которые тянут на себя трафик без конверсии, точно настраивала SEO в описаниях. Это была ювелирная, штучная работа. Та, которую нельзя поставить на поток и нельзя делегировать тому, кто не понимает, как работает алгоритм изнутри.

Через пару недель система выдала результат.

В самый мёртвый, глухой несезон Елена вывела в топ-пять самые дорогие модели их колясок. Рюкзак с ценником в две тысячи пятьсот рублей занял четвёртое место в топе Wildberries по своей категории, обойдя конкурентов с ценниками в девятьсот и тысячу двести. Это был чистый результат аналитики — не удача, не случайный всплеск, а следствие правильно выбранных ключевых слов и верно настроенной рекламы.

Корпоративный абсурд ждал своего часа.

В первые числа декабря, в понедельник утром, Елена вошла в кабинет, открыла рабочий аккаунт Wildberries и застыла.

Графики заказов оборвались вертикально вниз. Там, где в пятницу были позиции в топе, — зияла пустота. Карточки улетели в глубины поисковой выдачи, куда ни один живой покупатель не добирается.

Пока она была на выходных, генеральный директор, увидев первые зелёные столбики прибыли, сделал то, что предприниматели без опыта e-commerce делают в порыве эйфории: одним движением поднял цены на коляски сразу на сорок процентов. Рюкзак-флагман из топа стал стоить четыре тысячи двести вместо двух тысяч пятисот.

Алгоритм Wildberries отреагировал немедленно. Скачок цены в сорок процентов без предварительного прогрева — это не стратегия, это сигнал тревоги для системы. Карточки были пессимизированы и выкинуты в невидимую даль третьей сотни страниц.

Три недели тяжёлой, точечной работы были уничтожены за выходные.

Внутри Елены клокотала ярость — тихая, тёмная, та, что не проходит от одного выдоха. Собственник своими руками задушил то, что только-только начало работать. Увидел первые результаты — и не смог не вмешаться. Это называется микроменеджмент в его самой разрушительной форме: когда человек контролирует процесс не потому что понимает его, а потому что не может не контролировать.

Она сделала глубокий выдох. Открыла ноутбук. Начала заново.

По второму кругу. С тех же руин. С той же методичностью.

К концу декабря она сделала невозможное.

Какими-то невидимыми снаружи маневрами с внутренней рекламой маркетплейса она вернула убитые директором карточки на прежние позиции в топ. И закрыла декабрь с результатом один миллион двести тысяч рублей выручки на мёртвом зимой товаре.

Но главной цифрой была не выручка.

Маржинальность направления прогулочных колясок вышла из минуса впервые за последние два года и зафиксировалась на отметке плюс четырнадцать процентов.

Не минус двадцать четыре. Плюс четырнадцать.

Разница в тридцать восемь процентных пунктов. Это не оптимизация — это структурный разворот. Достигнутый за полтора месяца в несезон, после того как директор дважды обнулil результат вмешательством.

Система получила доказательство. Цифры сильнее глупости директоров — если у тебя хватает терпения пересчитать их дважды.

Глава 14. Лопата для побега

Десятое ноября. Ozon нанёс очередной сокрушительный удар по личному бизнесу Елены — новое повышение комиссий, четвертое за год. Каждый раз все удушливее предыдущего. Каждый раз с тем же интонационно нейтральным уведомлением в личном кабинете: несколько сухих строчек текста, после которых юнит-экономика рассыпается в пыль — тихо, без лишнего шума, как картонный домик под сквозняком.

Вечером, вернувшись после изматывающей смены под прицелом следящих камер в «Детском мире и Ко», Елена не легла, не включила музыку, не открыла холодильник. Она привычно, как каждый вечер, открыла ноутбук и пересчитала юнит-экономику своих магазинов. Этот вечерний ритуал давно перестал быть просто рабочей обязанностью. Он превратился во что-то большее — в способ возвращения к себе после десяти часов, проведённых в чужих правилах, под чужим расписанием, с чужими задачами. Тридцать минут с цифрами собственного бизнеса — и она снова Елена, а не номер в корпоративной ведомости.

Сегодня цифры не дали облегчения.

Стало окончательно ясно: в её личной матрице после очередного повышения комиссий выживают только два низко конкурентных товара. Всего две позиции из всего, что она строила. Всё остальное нужно было просто вытягивать по цене вверх — настолько, чтобы уйти в ноль после уплаты налогов — и распродавать остатки, возвращая в оборот хотя бы то, что было когда-то вложено.

Но и на этих двух выживших позициях далеко не уедешь. Ниша была слишком узкой, слишком специфичной — с жёстким потолком по рыночной ёмкости, который не пробить никаким мастерством. Можно бесконечно оттачивать инфографику карточек, вычищать мусорные кластеры в семантическом ядре, настраивать рекламные ставки с хирургической точностью — алгоритм площадки всё равно выдавал стабильно одинаковое, скромное количество продаж из месяца в месяц. Чуть больше в предновогодний пик, чуть меньше в февральское затишье, но в среднем — одна и та же цифра, с точностью швейцарского метронома.

При таком притоке чистой прибыли уйти из найма было математически нереально. Не «сложно», не «трудно» — а именно нереально. Как $2 + 2 = 5$. Ловушка захлопнулась с холодным, неопровержимым щелчком.

На выходных Елена взяла чистый листок бумаги — не открыла новый документ на ноутбуке, а именно взяла бумагу и ручку, потому что бумага требует от человека честности, её не закроешь одним движением пальца и не удалишь нажатием кнопки, — и села за кухонный стол. Налила кофе. Посмотрела в окно на серый ноябрьский двор. И задала себе один прямой, без обиняков вопрос — из тех, которые она привыкла задавать в моменты, когда накопившаяся усталость и сентиментальность начинают мешать видеть реальную картину:

Чего ты хочешь на самом деле?

Ответ пришёл мгновенно. Без колебаний. Без оговорок и уточнений. Без того интеллектуального туман, который обычно появляется, когда человек пытается честно ответить на неудобный вопрос.

Я хочу свою жизнь обратно. И свою свободу.

Не абстрактную свободу из мотивационных плакатов. Не «делай что хочешь» в инфантильном, безответственном понимании. Конкретную, осязаемую свободу человека, которому принадлежит его собственное утро. Самой решать, во сколько просыпаться. Самой выбирать, от каких цифр начинать свой день — от своих или чужих. Самой определять, куда потратить первые два часа после кофе — на проработку собственной матрицы или на согласование чужого рекламного клика.

Она не собиралась сидеть сложа руки и плыть по корпоративному течению, дожидаясь, пока само что-нибудь изменится. Каждый вечер, возвращаясь из офисного плена, Елена упрямо, методично строила свои личные проекты. Тестировала гипотезы, перебирала связки, изучала форматы, которые раньше казались ей недостаточно интересными. Внутренний предприниматель не выключался — он просто переходил в ночную смену вместо дневной. Если хотя бы одна из этих связок сработает — она уволится в ту же секунду, не дожидаясь конца квартала, не подсчитывая дни до выплаты бонуса. Но пока они не работали. Пока она только набавывала опыт — дорогой, медленный, выстраданный в промежутке между отгрузками чужих детских конвертов и упаковкой собственных заказов в половину одиннадцатого ночи.

В первый месяц в «Детском мире и Ко» Елена ещё пыталась себя обманывать. Говорила себе: ничего, привыкну со временем, войду в ритм, найду что-то своё в этом режиме — раз уж я в него вошла осознанно. Людям свойственно адаптироваться, это эволюционное преимущество. На второй месяц иллюзии испарились окончательно, без остатка — как утренний иней на октябрьском стекле кроссовера. Она призналась себе честно и без прикрас: к этой клетке не привыкнуть никогда. Не потому что клетка плохая или люди в ней плохие. Просто у неё не тот биологический вид, которому нужна клетка.

И она начала методично, без лишнего шума рыть свой подземный ход на свободу.

Пока это ощущалось как попытка прогрызть гранитную скалу чайной ложкой в полной темноте. Без понимания, сколько метров впереди. Без гарантии, что ты движешься в правильном направлении. Без уверенности, что где-то там, в этой темноте, вообще есть выход. Но Елена свято верила в одно, и эта вера держала её твёрже любого плена: наступит день, когда в её руках окажется настоящая лопата. Большая с удобной ручкой. И тогда она выйдет на поверхность.

Мысли за кухонным столом постепенно унесли её в прошлое — в то время, когда она впервые начала думать об экспертном бизнесе.

Три года назад Елена сидела на очередном групповом разборе у коуча. Зал был полон людей с ноутбуками и блокнотами, все старательно конспектировали и кивали в нужных местах. Когда дошла очередь до Елены, и она рассказала о своём опыте — двадцать лет в бизнесе, реальные взлёты и реальные провалы, знание рынка изнутри, — коуч выслушал и произнёс привычное, отработанное, словно вытертое от частого употребления:

— Поработай сначала бесплатно. Сделай несколько кейсов за отзыв, а уже потом, может быть, начнёшь брать деньги.

Внутри Елены в эту секунду одновременно сорвало все предохранители.

С какой это стати?! С какой стати она — человек с двадцатью годами в жёстком бизнесе, с опытом реальных управленческих решений, которые большинство этих «экспертов по личному бренду» не нюхали и в теории, — должна вкалывать бесплатно? Ради чего? Ради гипотетического доверия гипотетической аудитории? Ради права потом, может быть, взять деньги?

Консалтинг и обучение отталкивали её именно этим — необходимостью постоянно что-то доказывать. Прыгать в соцсетях. Снимать рилсы. Объяснять людям, которые не умеют считать долю рекламных расходов от выручки, почему её мнение стоит денег. Она презирала всю эту схему с «работой за портфолио» — схему, в которой человека с ценным опытом загоняли в позицию просителя, обязанного доказать, что он достоин своих же денег.

Но деньги там были. Чистые деньги — без вложений в физический товар на оптовых рынках, без риска застрявшей на таможне фуры, без зависимости от алгоритмического обновления маркетплейса. Там не нужно было вкладывать миллионы в закупку, а потом судорожно подстраиваться под меняющиеся каждую неделю тарифы площадок.

Елена не стала досиживать до конца разбора. Она встала, взяла сумку, вышла из аудитории и начала спускаться по лестнице. Не демонстративно — просто ушла, потому что ей больше нечего было там делать.

На втором этаже она буквально налетела на девушку, которая поднималась навстречу. Остановилась. Посмотрела на неё. И спросила напрямую, без предисловий — так, как умела спрашивать только в моменты, когда ей действительно был нужен ответ:

— Чем вы зарабатываете на жизнь?

Девушка удивлённо подняла брови. Секунда паузы.

— Торгую на маркетплейсах.

На следующий день Елена подала заявку на открытие ИП. За трое суток — не поверхностно, а именно изучила — разобралась в алгоритмах площадок. И зарегистрировала свой первый кабинет на Ozon.

Три года она строила эти магазины. Три года разбиралась в механике поисковой выдачи, тестировала ставки внутренней рекламы, вычищала мусорные запросы из семантических ядер карточек, сама везла товар, сама упаковывала, сама отгружала. Без наёмных упаковщиков, без аутсорса фулфилмента — потому что каждый неправильный штрихкод означал возврат, возврат означал кассовый разрыв, а кассовый разрыв в её ситуации означал конкретные проблемы.

И вот теперь, спустя три года, Ozon безжалостно выкидывал её новыми тарифами назад — в жизнь, из которой она убегала по той лестнице. Круг замкнулся с почти издевательской точностью.

Елена сидела на кухне, крутя карандаш в пальцах. Снаружи окончательно стемнело — ноябрьский вечер захлопнулся рано, как всегда. Она думала о формате. О том, как именно устроить экспертный бизнес так, чтобы он не превратился в то, от чего её тошнило.

Не живые консультации — это означает постоянную доступность, чужой график и бесконечные вопросы в мессенджерах в неурочное время. Не индивидуальное сопровождение — это значит быть намертво привязанной к конкретным людям и их личному темпу, к их мотивации или её отсутствию. Не ежедневное присутствие в соцсетях с прямыми эфирами — на это не было ни времени, ни желания, ни ресурса. Пока она еще здесь под камерами всевидящего ока, всего этого она не может себе позволить.

Но вот что точно подходило: записанный, самодостаточный курс. Ёмкий. Сухой. Практичный — без воды, без вступлений на двадцать минут, без личных историй про трудный путь к успеху. Только инструменты: правильное оформление карточек товара на Wildberries и настройка внутренней рекламы. Шаги, которые можно взять и сделать прямо сейчас. Доступный ценник — такой, чтобы порог входа был низким, а решение о покупке принималось быстро, без долгих раздумий. Автоматизация через Make и Tilda — чтобы курс продавался полностью на автопилоте, без её ежедневного участия. Купил, прошёл, применил. Всё.

Продукт без позиции просителя. Без ежедневного доказывания экспертности. Без соплей.

Решение было принято. Чётко, окончательно, без колебаний.

Оставался один вопрос. Один-единственный, но такой, с которым вся конструкция рассыпалась ещё на старте:

Где взять время?

Десять часов в день поглощал офис «Детского мира и Ко» с его видеокамерами, служебными записками, совещаниями про оттенки баннеров и процедурой согласования каждого рекламного клика с директором. Вечером — фулфилмент на дому: упаковка и отгрузка собственных заказов с маркетплейсов, без которых нельзя было позволить деньгам лечь мёртвым грузом.

На дворе стоял конец ноября, плавно и неотвратно переходящий в декабрь — предновогодняя пора на маркетплейсах, море заказов, тонны ручной работы и скудные, тающие из-за тарифов капли чистой прибыли. Личный товар надо было допродать во что бы то ни стало. Нельзя было бросить его лежать — деньги должны были двигаться.

Два выходных дня были наполовину заняты коробками, скотчем и логистикой, а вторая половина уходила на самое банальное, самое необходимое и самое неотменяемое — приготовление еды на всю следующую неделю для сына, пока мать с утра до вечера пропадает в чужом аквариуме.

Времени на новый проект не было вообще. Не «мало» — вообще не было. Ни одного свободного часа, который можно было бы взять и просто потратить на создание чего-то своего, не жертвуя при этом сном или чем-то другим обязательным.

Но Елена знала одно, и это знание держало её так же крепко, как вера держит человека в самые тёмные часы:

Ложка в её руках будет копать этот туннель каждый день. Без выходных. Без жалости к себе. До самого утреннего будильника — до того момента, когда чужой алгоритм снова включится и заберёт её обратно.

Она открыла новую папку на рабочем столе ноутбука. Не в облаке, не на рабочем компьютере — именно на своём, личном, с которым она сидела за кухонным столом. И напечатала название:

«Курс. Реклама на WB».

Лопата для побега начала обретать форму.

Глава 15. Скрытые комиссии

Декабрь неумолимо катился к финалу.

Бессонница, которой Елена никогда прежде не страдала — ни в самые тяжёлые дни после мартовского предательства Олега, ни в период, когда она в несколько ночей подряд пересчитывала юнит-экономику своих магазинов с нуля, ни тогда, когда Ozon бил по тарифам снова и снова, — теперь прочно обосновалась в её ночной жизни как нежеланный, не спрашивающий разрешения постоялец. Она ложилась. Выключала свет. Закрывала глаза. И лежала в темноте с открытыми, по сути, глазами — потому что мозг не выключался.

Это был мозг предпринимателя, привыкшего к прямой, живой связи между мыслью и действием. Двадцать два года: увидела задачу — решила. Увидела проблему — устранила. Увидела возможность — взяла, пока не взял кто-то другой. Между мыслью и поступком не стояло ничего, кроме её собственной оценки и её собственного решения. Мозг был заточен под этот режим — под режим прямого действия, мгновенной обратной связи, немедленного результата.

Теперь этот режим был заблокирован с девяти до восемнадцати каждый рабочий день. Мозг продолжал анализировать, продолжал генерировать решения, продолжал просчитывать варианты — но применять их было некуда. Задачи чужие. Решения согласовываются с директором. Скорость определяется корпоративным регламентом, а не здравым смыслом и рыночной ситуацией. Девять часов в сутки мозг работал в клетке, сжимая в себе весь привычный потенциал. А ночью — просто отказывался замолчать. Он продолжал думать. Просчитывал. Возвращался к незакрытым вопросам. Прокручивал утренние совещания, искал в них логику, не находил и начинал заново.

Так выглядела декабрьская бессонница.

В одну из таких ночей — когда за окном выла столичная метель, швыряя в стекло пригоршни сухого снега, а часы на прикроватной тумбе неумолимо показывали три часа утра — Елена не выдержала.

Она откинула одеяло, встала с постели и прошла на кухню, не включая свет в коридоре, чтобы не разбудить сына. На кухне щёлкнула выключателем настольной лампы. Жёлтый круг света лёг на столешницу. Она поставила чайник — просто потому что нужно было что-то делать руками, — и положила перед собой чистый лист бумаги и калькулятор.

Профессиональный аналитик в ситуации системного сбоя делает одно: убирает эмоции и считает цифры. Не потому что цифры всесильны. А потому что они не умеют врать. Когда система выдаёт ошибку — нужно вернуться к исходным данным и начать считать заново. С самого начала. До основания.

Она взяла ручку и написала в верхней строке листа первую фразу — не вопрос, а утверждение, которое хотела либо подтвердить, либо опровергнуть:

«Твой работодатель получает часть твоих выходных бесплатно».

И начала считать.

Официально, по трудовому договору, Елена продавала корпорации сорок часов в неделю. Пять рабочих дней, с девяти утра до шести вечера. Всё прозрачно, всё честно, всё в рамках закона. Вот деньги — вот часы. Разошлись, каждый доволен сделкой.

Но три года работы на маркетплейсах вбили в неё рефлекс, который теперь не выключался даже тогда, когда дело касалось её собственной жизни: смотри не на красивую цифру оборота в верхней строке отчёта, а на скрытые комиссии, которые платформы списывают мелким шрифтом несколькими строчками ниже. Именно там — настоящая цена сделки. Именно

там прячется разница между тем, что ты думаешь, что зарабатываешь, и тем, что реально остаётся в кармане.

В наиме скрытые комиссии оказались устрашающими.

Елена задала себе жёсткий, конкретный вопрос — не риторический, а с намерением получить точный числовой ответ: сколько часов в неделю она реально думает о чужом бизнесе? Не сидит на рабочем месте — именно думает. Расходует когнитивный ресурс. Занимает ментальное пространство задачами, которые не её и никогда её не станут.

Воскресенье. Четыре часа дня. Неделя ещё не началась, выходные формально продолжаются. Елена сидит у окна с чашкой чая — или гуляет, или стоит у плиты. Но внутри уже нарастает та тупая, тяжёлая, хорошо знакомая тревога, которую она научилась узнавать с первых же ноябрьских недель. Мысли незаметно переместились в кабинет — под прицел следящих камер, к нераспакованным служебным запискам, к оставленному в пятницу незавершённым рекламному кабинету. *Надо не забыть согласовать правку. Надо успеть до утреннего совещания.* Это работа или её личное воскресенье?

Пятница. Половина седьмого вечера. Рабочая смена закончилась. Елена уже сидит в машине на парковке офиса, ключ в замке зажигания, можно ехать домой. Но рука сама — непроизвольно, без команды от сознания — тянется к телефону. Открыть рабочую почту. Проверить корпоративный мессенджер. *Вдруг там что-то срочное.* Срочного нет. Никогда нет. Но рука тянется снова и снова, потому что двадцать два года автономии выработали рефлекс: ты всегда в ответе за то, что происходит. Это работа или начало свободного вечера?

Ночь. Внезапный, резкий подъём с сердцебиением. Не кошмар — просто мозг, работающий в ночную смену, вдруг подбросил наверх незакрытую задачу: *не согласовала с директором правку в карточке детской прогулочной коляски.* Мелкую. Незначительную. Несрочную — директор даже не знает, что такая правка существует. Но мозг поднял её в три утра как критическую производственную проблему, требующую немедленного осмысления. Это работа или отдых?

Никто не принуждал Елену к этому. Руслан Фаталиевич не писал ей ночных угроз. Не штрафовал за то, что она не проверила почту в воскресенье вечером. Система работала тоньше и намного эффективнее, чем любые открытые требования: она действовала через навязанное чувство профессиональной ответственности. Через въевшийся в подсознание страх допустить ошибку и оказаться виноватой. Через многолетнюю привычку всегда быть включённой — привычку, которую двадцать два года собственного бизнеса выжгли в ней как каинову печать. Раньше эта привычка работала на неё: предприниматель без выключателя — это актив. Теперь этим активом пользовался чужой бизнес. Без договора. Без компенсации. Без чьего-либо злого умысла — просто как естественное следствие того, что человек с её типом характера физически не умеет оставлять незакрытые вопросы за порогом офиса.

Её личное пространство — вечера, выходные, ночи, воскресные прогулки, пятничные полтора часа в машине — было заполнено чужим бизнесом. Бесплатно. Без пункта в трудовом договоре. Без отдельной строчки в расчётном листке.

Елена щёлкнула клавишей калькулятора.

Включая всё — воскресную тревогу перед понедельником, ночное прокручивание рабочих задач, пятничные проверки почты в машине и разговоры с сыном за ужином, которые то и дело соскальзывали на офисные темы, — у неё вышло шестьдесят часов реальной ментальной вовлечённости в чужой бизнес за каждую неделю.

При официальных сорока по трудовому договору.

Она смотрела на эту цифру. Потом написала рядом: двадцать лишних часов в неделю. Больше двух полноценных рабочих дней — в чистый, незапрошенный подарок. Компания пла-

тила за сорок часов. Компания получала шестьдесят. Разница нигде не отражалась ни в каком документе и никогда не стала бы предметом судебного иска.

Но Елена не остановилась на этом. Она решила вскрыть юнит-экономику своих собственных суток до самого основания — так же беспощадно, так же методично, как она вскрывала финансовые отчёты убыточного мясного направления в первые же дни работы в компании.

В неделе сто шестьдесят восемь часов. Это неизменная константа для всех живущих на этой планете — для генеральных директоров с камерами в офисах и для маркетологов с бессонницей. Больше не будет. Никогда. Ни у кого.

Из этих ста шестидесяти восьми часов сон забирает минимум восемь часов в сутки. Это не роскошь, не слабость характера и не каприз изнеженного человека. Это биологический минимум, при котором мозг сохраняет способность функционировать без критических ошибок. Пятьдесят шесть часов в неделю. Вычитаем.

Остаётся сто двенадцать часов.

Дорога до офиса и обратно через московские пробки — это статья расходов, которую принято не замечать и считать «нейтральным» временем. Минимум два часа в день — и это в хороший день, без аварий на дороге и без снегопада. Это не просто время в машине: это время, которое невозможно использовать ни для чего полезного. Ни для работы над своим проектом, ни для полноценного отдыха Ты едешь, смотришь на стоп-сигналы впереди и слушаешь книгу, потому что больше ничего нельзя. Десять часов в неделю. Вычитаем.

Остаётся сто два часа.

Обеденный перерыв — самый лицемерный пункт в расчётах. Пять часов в неделю система официально именуется «твоим личным временем» и даже прописывает это в трудовом договоре отдельным пунктом. Но на деле это пятьдесят минут, в течение которых ты физически не можешь уехать домой, не можешь заняться своими делами, не можешь полноценно переключиться. Ты сидишь в корпоративной столовой или на лавочке у входа в офис и смотришь на часы — не потому что тебе некуда спешить, а потому что нельзя опоздать к монитору. Мысли продолжают крутиться вокруг рабочих задач, потому что за пятьдесят минут недостаточно времени, чтобы по-настоящему от них отключиться. Это не твоё время. Это арендованный у тебя перерыв. Пять часов в неделю. Вычитаем.

Остаётся девяносто семь часов.

Утренние сборы: умыться, одеться в соответствии с негласным дресс-кодом, который никто не прописывал, но все соблюдают, выпить кофе стоя, потому что сидя уже не успеваешь. Час в день. Вечерний выход из режима: переодеться, выдохнуть, дойти до кухни, разогреть ужин — ещё полчаса. Полтора часа в день, восемь часов в неделю. Вычитаем.

Остаётся восемьдесят девять часов в неделю. Но из них шестьдесят она уже отдала корпорации — официально и неофициально вместе взятые.

Елена вбила итоговую цифру в калькулятор и нажала знак равно.

После всех вычетов — биологического минимума сна, дороги, обедов, сборов, официальных рабочих часов и неофициальной ментальной вовлечённости — на всё остальное: на сына, на свои магазины, на тот самый курс, который должен был стать лопатой для побега, на развитие, на жизнь в её нормальном человеческом понимании — у неё оставалось двадцать девять часов в неделю.

Двадцать девять.

Она написала эту цифру отдельно, крупно, обвела её. Смотрела на неё несколько секунд.

Меньше двадцати минут свободного времени на каждый час бодрствования. И даже эти двадцать минут в час нужно было выгрызать у накопившейся усталости — пакуя вечером заказы под треск скотча, засыпая над конспектом урока в половину первого ночи, вскакивая

на полчаса раньше будильника, чтобы успеть записать идею, пока утренняя ясность не исчезла под слоем чужого расписания.

Елена отложила калькулятор и откинулась на спинку стула.

За окном метель всё так же выла и билась в стекло. Где-то в глубине квартиры тихо гудел холодильник. Чайник давно остыл — она так и не налила себе чай. Жёлтый свет настольной лампы падал на листок с цифрами, делая их резкими, чёткими, неопровержимыми.

Цифры не вали.

Юнит-экономика её собственной жизни категорически не сходилась.

Она ушла в найм за стабильностью. За ощущением, что кто-то другой несёт ответственность за результат и можно на время выдохнуть. За той разновидностью покоя, которую так красиво описывают люди, никогда не имевшие собственного бизнеса: *приходишь домой в шесть — и голова свободна*

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.