



Александр Х

ТОЧКА ОПОРЫ

**КАК ОСТАТЬСЯ ЧЕЛОВЕКОМ
В ЭПОХУ ИИ**

Александр Х
Точка опоры

«Автор»

2026

Х А.

Точка опоры / А. Х — «Автор», 2026

Лишившись работы из-за нейросети, заменившей его отдел, Андрей Соколов теряет привычный мир, но отказывается сдаваться. Пока другие торгуют ИИ-«воздухом», он находит новый путь, сделав своим оружием то, что нельзя оцифровать: смыслы, эмпатию и этику. «Точка опоры» — захватывающая бизнес-драма и манифест новой эпохи. Роман о том, как остаться человеком, когда искусственный интеллект умеет думать и считать лучше людей.

Содержание

Глава 1. Чёрный четверг, или как двенадцать человек стали одним алгоритмом	5
ГЛАВА 2. Семьсот двадцать дней до дна	10
ГЛАВА 3. Женщина, которая не давала советов	16
ГЛАВА 4. Первый провал, или как я потерял пятьдесят тысяч на нейросети	21
ГЛАВА 5. Несправедливое преимущество, или почему гении проигрывают среднякам	25
ГЛАВА 6. Первые сто часов, или как мы искали то, чего не бывает	30
Конец ознакомительного фрагмента.	34

Александр Х

Точка опоры

Глава 1. Чёрный четверг, или как двенадцать человек стали одним алгоритмом

Утро двадцать третьего октября две тысячи двадцать пятого года пахло подгоревшим тостом и влажной осенней листвой.

Андрей Соколов, тридцати шести лет, руководитель отдела цифровой стратегии рекламного агентства «Вектор», стоял на кухне в одних носках и пытался соскрести ножом чёрную корку с хлеба. В семь сорок утра мир казался ему надёжным, предсказуемым и совершенно незыблемым.

— Пап, ты опять сжёг мой тост! — возмутилась семилетняя Соня, болтая ногами на табуретке. Она была сосредоточена на планшете, где какой-то весёлый робот учил её складывать дроби.

— Это не сжёг, солнце, это карамелизовал, — ответил Андрей, целуя её в макушку, пахнущую детским шампунем и сном. — Ешь так. В нём больше... характера.

Елена, его жена, мимоходом перехватила тарелку, ловко срезала горелое и намазала хлеб творожным сыром.

— Не корми ребёнка углём, стратег, — усмехнулась она, поправляя очки. В её глазах читалась усталость человека, который до полуночи проверял школьные сочинения. Вчера она пожаловалась ему за ужином, что трое пятиклассников сдали эссе, написанные одним и тем же языком — идеально-пластмассовым, без единой детской ошибки, с причастными оборотами, которые не снились даже Льву Толстому. «Я чувствую себя не учителем, а детектором на границе реальности», — сказала она тогда. Андрей в тот момент кивнул, налил вина и перевёл тему. Чужие проблемы, даже самые технологичные, казались далёкими, пока не касались твоего собственного кошелька.

Андрей был уверен в себе. У него была ипотека на трёшку в спальном районе, кредит на кроссовер, который он тщательно выплачивал, и должность, которая звучала солидно на любых вечеринках. Десять лет в маркетинге. Он умел делать то, что не умели другие: переводить с языка хаотичных хотелок клиента на язык сухих метрик для подрядчиков. Он был мостом. А мосты, как ему казалось, нужны всегда.

В девять утра он припарковался у бизнес-центра «Омега», купил в холле двойной эспрессо и поднялся на четырнадцатый этаж. Офис «Вектора» встречал его привычным гулом: звонки сейлзов, стук клавиатур, запах дорогого кондиционера и озона от принтеров.

Но что-то было не так.

Обычно по четвергам в десять утра у них летучка. Отдел собирался в стеклянном «аквариуме» — переговорной в центре опенспейса, — чтобы обсудить медиапланы на следующий месяц. Сегодня в «аквариуме» было пусто. А на столах его команды — двенадцати человек, от стажёров до арт-директора — не было ни одного открытого ноутбука. Люди сидели, глядя в экраны телефонов или в окна. Тишина стояла такая, что было слышно, как гудит кулер в серверном шкафу у стены.

В десять пятнадцать Андрею пришло сообщение в корпоративный мессенджер от HR-директора Марины: «Андрей, зайди, пожалуйста, в кабинет Вадима Игоревича. Один.»

Сердце ёкнуло, но разум, привыкший анализировать воронки и конверсии, тут же начал подбирать рационализации. Наверное, речь о новом тендере. Или о сокращении бюджета на ивенты. Или, в худшем случае, об увольнении кого-то из его людей за косяк с таргетом.

В десять семнадцать Андрей толкнул тяжёлую дубовую дверь кабинета генерального директора.

Вадим Игоревич, пятидесятидвухлетний мужчина, который обычно встречал его широкой улыбкой и шуткой про пробки на Садовом, сегодня сидел за столом, сцепив пальцы в замок. Рядом, на диване, сидела Марина из HR. Она не смотрела на Андрея. Она смотрела на папку, лежащую у неё на коленях, словно это была бомба с обратным отсчётом.

— Садись, Андрей, — тихо сказал Вадим. Голос у него был хриплым, как у человека, который не спал всю ночь.

Андрей сел. Кожаное кресло предательски скрипнуло. — Что случилось, Вадим? Тендер на банк сорвался?

Вадим тяжело вздохнул, снял очки и начал протирать их микрофиброй. Он делал это всегда, когда не знал, как начать неприятный разговор.

— Андрей... Компания прошла аудит. Совет директоров принял решение о реструктуризации операционных расходов. Мы внедрили новую инфраструктуру. Автономный мульти-агентный кластер на базе кастомных LLM и предиктивной аналитики.

Андрей моргнул. Слова были знакомыми, он сам использовал их в презентациях для клиентов, чтобы пустить пыль в глаза. Но здесь, в кабинете директора, они звучали как заклинание на мёртвом языке.

— Вадим, говори по-русски. Что это значит?

Марина подняла глаза. В них не было жалости — только профессиональная, отточенная годами тренингов эмпатия.

— Андрей, это значит, что с сегодняшнего дня отдел цифровой стратегии в составе двенадцати человек расформирован. Ваши функции переданы системе.

Тишина в кабинете стала плотной, почти осязаемой. Андрей посмотрел на Вадима, потом на Марину, потом на огромную плазму на стене, где обычно висели графики продаж. Сейчас экран был выключен, и в чёрном стекле Андрей видел своё отражение: мужчина в синем пиджаке, с аккуратно подстриженной бородой, который вдруг начал напоминать манекен в витрине закрывающегося магазина.

— Всех? — спросил он. — Все двенадцать человек? Копирайтеров? Аналитиков? Лену-таргетолога, которая только что из декрета вышла?

— Всех, — кивнул Вадим. — Система генерирует креативы, адаптирует их под сегменты, закупает трафик через API рекламных кабинетов и оптимизирует ставки в реальном времени. Она делает вашу месячную работу за три часа. И не просит больничных, не выгорает и не спорит с клиентом из-за цвета логотипа.

— Но она не умеет думать! — голос Андрея предательски дрогнул. Он вдруг почувствовал себя не руководителем, а мальчишкой, у которого отнимают любимую игрушку.

— Вадим, ты же знаешь! Клиент приходит и говорит: «Хочу, чтобы было дорого-богато, но чтобы зашло зумерам». Как машина это расшифрует? Она же не чувствует контекст!

Вадим грустно улыбнулся.

— Чувствует, Андрюш. Мы загрузили в неё всю историю нашей переписки с клиентами за пять лет. Все брифы. Все созвоны. Она научилась распознавать паттерны человеческих хотелок лучше, чем мы сами. Она задаёт клиенту уточняющие вопросы в чате, и клиенты отвечают ей охотнее, чем менеджерам. Потому что она не осуждает и отвечает за секунду.

— А ответственность? — Андрей вцепился в подлокотники. — Если машина сольёт бюджет на миллион? Кто пойдёт к клиенту и будет смотреть ему в глаза?

— Я пойду, — просто ответил Вадим. — Или ты, если останешься. Но не как стратег. Как... извини за слово, как «интерфейс для успокоения». Но такой ставки у нас нет.

Марина придвинула по столу лист бумаги.

— Андрей, компания предлагает тебе компенсационный пакет. Три оклада. Плюс оплата курсов переквалификации, если захочешь. Мы ценим твой вклад. Правда. Но P&L отчёт неумолим. Фонд оплаты труда твоего отдела — это четырнадцать миллионов рублей в месяц с учётом налогов и бонусов. Подписка на вычислительные мощности и API-токены для кластера обходятся нам в восемьсот тысяч. Математика победила.

Математика победила.

Андрей смотрел на цифры в соглашении об увольнении. Это были хорошие деньги. Подушка безопасности, которая позволит ему не паниковать полгода. Но почему-то именно эта щедрость оскорбляла его больше всего. Она означала, что его десятилетний опыт, его бессонные ночи, его умение угадывать настроение клиента по интонации — всё это было оценено, оцифровано, упаковано в алгоритм и списано в убытки с небольшой премией за лояльность.

Он подписал бумаги. Рука не дрожала. Профессиональная привычка сохранять лицо в любых переговорах сработала автоматически.

В одиннадцать тридцать Андрей выносил из офиса картонную коробку. В ней лежали кружка с надписью «Бог медиаплана», кактус, который он так и не смог вырастить, и рамка с фотографией Сони на море. Увольнение прошло невероятно быстро. HR-машина сработала так же чётко, как и новый ИИ-кластер: все документы уже были распечатаны, а расчёт пришёл на карту в ту же минуту. Опенспейс провожал его взглядами. Сейлзы отводили глаза, программисты уткнулись в мониторы. Все понимали: сегодня маркетинг. Завтра — бухгалтерия. Послезавтра — логистика. Эпидемия не щадит никого, просто у неё теперь нет инкубационного периода.

Спустившись вниз и выйдя на улицу, Андрей остановился у урны. Холодный осенний ветер ударил в лицо, проникая под воротник пальто. Город жил своей жизнью: мимо пронеслись машины, курьер на электросамокате чуть не сбил его, пробираясь к светофору, где-то выла сирена. Мир не заметил, что только что двенадцать человек перестали быть нужными.

Он достал телефон и набрал Лену. Гудки казались бесконечно долгими.

— Алё, — раздался её голос на фоне школьного гула. — Ты рано. Что-то случилось? Андрей открыл рот, но слова застряли в горле. Как сказать женщине, которая доверяет ему будущее их ребёнка, что он больше не кормилец? Что он — устаревшая модель, которую только что заменили на более эффективную?

— Лен... меня того. — В смысле? Заболел? — Сократили. Отдел. Всех, Лен. Включая меня.

В трубке повисла тишина. Не та тишина, когда человек не знает, что сказать. А та, когда человек мгновенно пересчитывает всю свою жизнь, ипотеку, кредиты и будущие страхи, и понимает, что фундамент дал трещину.

— Поняла, — сказала она тихо. — Не паникуй. У нас есть сбережения. Приезжай домой, когда будешь готов. Мы что-нибудь придумаем.

— Я не хочу домой, — сказал Андрей, глядя на серый асфальт. — Я пока не хочу домой. Мне нужно подумать.

Он бросил коробку в багажник машины, но садиться за руль не стал. Ему нужно было движение. Нужно было видеть людей, которые всё ещё были частью системы. Он пошёл в парк, раскинувшийся за бизнес-центром.

Парк был полон призраков.

Нет, не настоящих. Призраками были те, кто ещё не знал, что они уже мертвы для экономики. Вот на скамейке сидит парень в худи, что-то быстро печатает в ноутбуке. Копирайтер? Программист? Через год его код напишет другой ИИ, а тексты — третий. Вот девушка

с планшетом, обсуждающая по гарнитуре дизайн-макет. Её заменят генеративные нейросети, которые выдают результат по голосовому промпту за четыре секунды.

Андрей сел на мокрую скамейку, поставив рядом коробку с кактусом. В голове, пытаясь защититься от нарастающей паники, включился его профессиональный мозг. Он привык структурировать хаос. Если есть проблема, её нужно разложить на матрицу.

Он достал из кармана блокнот и ручку. Руки слегка подрагивали, но линии получались ровными. Он нарисовал таблицу из трёх колонок. В уме он назвал её «Горизонт автоматизации», или, точнее, «Реестр профессий-призраков».

Колонка 1: То, что умерло вчера (0–6 месяцев). Сюда попала вся рутина, связанная с обработкой информации и базовым креативом. Рерайт, первичная аналитика данных, составление медиапланов по шаблонам, базовый код, переводы, создание типовых баннеров. Здесь ИИ был не просто помощником, а абсолютным монополистом. Люди, делавшие это, стали «призраками» — они ещё получали зарплату по инерции, но их экономическая ценность уже была нулевой. Его стажёры и младшие специалисты были здесь.

Колонка 2: То, что умрёт сегодня (6–24 месяца). Стратегическое планирование на основе исторических данных. Оптимизация бизнес-процессов. Управление рекламными кампаниями. Написание сложных текстов и сценариев. Финансовое моделирование. Здесь ИИ работал в связке с другими ИИ — «рой агентов», которые спорили друг с другом, проверяли гипотезы и выдавали решение, превосходящее человеческое. Именно сюда только что попал он сам. Его умение «чувствовать клиента» оказалось просто набором паттернов, которые машина выучила, проглотив миллионы диалогов.

Колонка 3: То, что не умрёт никогда. Или умрёт последним. Андрей задумался. Что остаётся? Физический труд? Нет, робототехника догонит через пять лет. Точные науки? Нет, ИИ уже доказывает теоремы. Он медленно вывел три пункта:

Эмпатия и доверие. Люди покупают у людей не потому, что те предлагают лучшие условия, а потому, что хотят разделить ответственность. Машина не может взять на себя моральную вину за провал.

Смыслорождение. ИИ может собрать конструктор из миллиона деталей, но он не знает, зачем строить замок. Желание, боль, амбиция — это человеческое топливо.

Навигация в этике и хаосе. Когда правила не работают, когда нужно принять решение, основанное не на логике, а на интуиции и моральном компасе.

Андрей посмотрел на свой список. Получалось, что всё, чему он учился последние десять лет, всё, что было написано в его резюме, — это колонки один и два. Он был сборщиком информации. Транслятором. Но мир больше не нуждался в трансляторах. Источник и приёмник теперь говорили на одном языке — языке нулей и единиц.

«Я не боюсь бедности, — вдруг подумал Андрей, и эта мысль поразила его своей ясностью. — У меня есть подушка на восемь месяцев. Я могу таксовать, могу пойти в сейлзы. Я не умру с голоду. Я боюсь другого. Я боюсь оказаться ненужным».

Это был главный страх современного мужчины. Страх, о котором не писали в деловых изданиях. Веками идентичность человека определялась его трудом. «Я — кузнец». «Я — врач». «Я — маркетолог». Труд был не просто способом добычи денег, он был точкой опоры. Способом доказать миру и самому себе, что ты существуешь не зря.

А что делать, если твой труд больше не нужен? Если машина делает его лучше, быстрее и без перекуров? Кто ты тогда? Просто биологическая единица, потребляющая кислород и генерирующая углекислый газ? Функция, которую оптимизировали и удалили за ненадобностью?

Андрей сжал ручку так, что побелели костяшки пальцев. Он вспомнил Сергея, своего однокурсника, который пять лет назад ушёл из найма и начал строить какой-то странный бизнес на стыке психологии и консалтинга. «Андрюша, — говорил тогда Сергей, попивая виски, — вы все в корпорациях продаёте своё время. А время — это единственный ресурс, который

нельзя масштабировать. И единственный, который ИИ обесценит до нуля. Продавай смыслы. Смыслы не обесцениваются». Тогда Андрей посмеялся и назвал Сергея эзотериком. Сейчас ему было не до смеха.

Холод пробирал до костей. Андрей встал, взял коробку и побрёл к выходу из парка. На углу улицы, вдалеке от стеклянных башен бизнес-центра, ютилась маленькая кофейня. Не сетевая, с вывеской из грубого дерева и потёртым навесом. Из трубы шёл дымок, пахнувший жареными зёрнами и ванилью.

Андрей толкнул дверь. Внутри было тепло, играл тихий джаз, и пахло так, как должно пахнуть место, где люди прячутся от реальности. За стойкой стоял мужчина лет сорока, в фартуке, испачканном молоком, и с отчаянием смотрел в экран планшета, окружённый стопками бумажных накладных, которые он безуспешно пытался перенести в новенькую облачную CRM.

Андрей подошёл к витрине, собираясь заказать просто чёрный кофе, чтобы согреть руки. И тут его взгляд упал на листок ватмана, приклеенный скотчем к стеклу, прямо рядом с кассой. Это было не распечатанное на принтере объявление, а текст, написанный от руки, крупным, уверенным почерком:

«Требуется помощник-управляющий. Опыт в общепите НЕ нужен. Знание Excel НЕ нужно. Обязательно: умение работать с ИИ-инструментами и навык задавать правильные вопросы людям. Ищу того, кто поможет мне понять, чего на самом деле хотят мои гости, и переведёт это на язык алгоритмов. Зарплата — процент от прибыли. Прочее оговаривается.»

Андрей замер. Он перечитал текст дважды. В этом корявом объявлении было больше понимания будущего, чем в годовом отчёте совета директоров «Вектора». Владелец кофейни не искал «руки» для варки кофе — с этим справлялись автоматические эспрессо-машины. Он не искал «голову» для учёта — с этим справлялись облачные CRM. Он искал переводчика. Того, кто стоит между хаосом человеческих желаний и холодной логикой машин. Того, кто умеет видеть смыслы.

Андрей достал телефон и сфотографировал объявление.

Он не позвонил по номеру, указанному внизу. Не сейчас. Ему нужно было пережить этот день. Ему нужно было вернуться домой, посмотреть в глаза жене и сказать ей, что мир, в котором они жили вчера, закончился.

Но, выходя из кофейни обратно в серый, холодный, равнодушный осенний город, Андрей Соколов впервые за последние два часа почувствовал, что земля под ногами всё ещё твёрдая.

Его профессия умерла. Но он сам — нет. И если Архимеду нужна была точка опоры, чтобы перевернуть мир, то Андрею предстояло найти свою. Не в должности. Не в зарплате. А в том единственном, что ни один алгоритм не мог у него отнять — в способности чувствовать боль этого мира и искать способы её вылечить.

Он сел в машину, положил коробку с кактусом на пассажирское сиденье и завёл двигатель. Впереди была неизвестность. Но это была его неизвестность. И это было только начало.

ГЛАВА 2. Семьсот двадцать дней до дна

Утро вторника пахло не подгоревшим тостом, а пылью и застоявшимся воздухом квартиры, которую давно не проветривали. Биологические часы Андрея, десять лет настраивавшиеся на подъём в семь утра, сработали безупречно. Он открыл глаза ровно в шесть пятьдесят пять. Потолок был серым от предрассветных сумерек. Рядом тихо посапывала Елена, подтянув одеяло к самому подбородку.

Андрей лежал неподвижно, вслушиваясь в тишину. Обычно в это время он уже стоял под горячим душем, мысленно прокручивая структуру утренней летучки и выбирая, какую рубашку надеть под пиджак — синюю или голубую. Сегодня рубашка не имела значения. Сегодня ему не нужно было никуда ехать.

Он аккуратно выбрался из-под одеяла, стараясь не скрипнуть пружинами матраса, и босиком пошёл на кухню. Кофемашина, ещё месяц назад казавшаяся ему вершиной бытового комфорта, сейчас издавала утробное урчание, перемальвая зёрна. Андрей смотрел, как тёмная жидкость стекает в чашку, и чувствовал себя так, словно наблюдает за чужой жизнью через толстое, искажающее стекло.

В девять утра, когда Елена наконец развела детей по школе и саду, а город за окном уже кипел, Андрей открыл ноутбук. Экран осветил его лицо холодным, безразличным светом. Он зашёл на рабочий портал, чтобы в последний раз скачать свои сертификаты и рекомендации, и наткнулся на уведомление: «Ваш доступ к корпоративному portalу заблокирован в 08:00. Спасибо за ваш вклад».

Спасибо за вклад. Десять лет жизни, тысячи бессонных ночей, выгоревшие нервы, пропущенные дни рождения детей ради срочных тендеров — всё это уместилось в одну строчку системного лога.

Андрей открыл сайт поиска работы. Алгоритмы площадки встретили его дружелюбным интерфейсом и предложением «оптимизировать резюме с помощью ИИ-ассистента». Он согласился, решив, что машина лучше знает, чего хочет современный рынок. Через три секунды нейросеть перелопатила его опыт и выдала вердикт: «Ваш профиль содержит устаревшие компетенции (ручное медиапланирование, классическая аналитика). Рекомендуем переупаковать опыт в "AI-стратегия" или "Оператора нейросетевых кластеров". Хотите сгенерировать новое описание?»

Андрей стиснул зубы. Он не был оператором. Он был стратегом. Он умел чувствовать рынок кожей, умел убеждать упрямых клиентов, умел собирать команду в кулак, когда дедлайны горели синим пламенем. Но как описать это в поле «Ключевые навыки»? Как объяснить машине, что его главная ценность — это интуиция, помноженная на эмпатию?

Он отправил отклики на пять вакансий, которые казались ему подходящими. Две из них требовали знания специфического софта, с которым он не работал; три были от стартапов, предлагавших зарплату в виде «опциона и веры в светлое будущее». Первый отказ пришёл через четыре минуты. «Благодарим за интерес. К сожалению, наш ИИ-скринер определил, что ваш профиль не на 100% соответствует матрице требований. Желаем успехов». Четыре минуты. Даже не человек. Скрипт, пробежавшийся по ключевым словам, решил его судьбу быстрее, чем Андрей успел допить кофе. Он закрыл крышку ноутбука. Звук защёлкнувшегося замка прозвучал в пустой квартире как выстрел.

К полудню тревога, глухо фоном звучавшая с самого утра, переросла в холодный, расчётливый страх. Андрей был маркетологом, а значит, привык работать с цифрами. Цифры не лгут. Цифры не утешают. Они просто констатируют факты.

Он открыл пустую таблицу и в первой строке написал: «Финансовый рентген». Это был не просто учёт расходов. Это была попытка нащупать дно, пока они ещё летели в пропасть.

Большинство людей, теряя работу, смотрят на сумму на счёте и думают: «У меня есть миллион, я продержусь». Но это иллюзия. Иллюзия, которая разбивается о реальность первого же платежа по ипотеке.

Андрей начал вбивать цифры. Ипотека: 87 400 рублей. Трёшка в новостройке за МКАДом, купленная три года назад по программе семейной ипотеки. Тогда это казалось победой, теперь — бетонной петлёй на шее. Частный детский сад для Тимофея: 28 000. В государственном в их районе мест не было, а Елене, работающей в школе, нужно было, чтобы кто-то забирал сына в шесть вечера. Коммуналка, интернет, мобильная связь на всю семью: 11 500. Кредит на кроссовер: 19 200. Машина была нужна для поездок на дачу к родителям и на встречи с клиентами. Клиентов больше не было. Машину продать? Потеряешь треть стоимости из-за амортизации и рыночных реалий. Еда, бытовая химия, одежда, бензин: 95 000. Это был режим жёсткой экономии, без ресторанов и спонтанных покупок. Лекарства и помощь родителям: 20 000. Отцу требовались дорогие препараты для суставов, матери — стоматолог, на которого вечно не хватало денег по ОМС. Непредвиденные расходы (поломка техники, внезапная болезнь): 15 000 в месяц.

Андрей вывел сумму. 276 100 рублей. Именно столько стоила его жизнь каждый месяц. Не роскошная, не бедная — просто обычная жизнь среднего класса, который из последних сил цепляется за видимость благополучия.

Далее — активы. Компенсационный пакет от «Вектора» (три оклада плюс бонусы) и личные сбережения, которые они с Еленой копили «на чёрный день», дали в сумме 1 980 000 рублей. Андрей разделил активы на ежемесячный расход. $= 1\,980\,000 / 276\,100$ Ячейка бесстрастно выдала: 7,17. Семь месяцев. Ровно столько он мог сидеть дома, играть в «успешного безработного», обновлять резюме и ждать, пока рынок соизволит предложить ему хотя бы половину его прежней зарплаты.

Но что, если он найдёт работу за 140 тысяч? Рынок для «бывших стратегов» сейчас был именно таким. Дефицит составит 136 тысяч в месяц. $= 1\,980\,000 / 136\,000$ Четырнадцать с половиной месяцев. Семь месяцев поиска плюс четырнадцать месяцев работы за копейки с проеданием сбережений. Итого — двадцать один месяц. Примерно шестьсот тридцать дней.

Андрей замер, глядя на финальное число. Двадцать один месяц. Меньше двух лет. Округлить этот срок в большую сторону было бы управленческим самоубийством — аналитики не прощают себе красивых иллюзий на падающем рынке. Но профессиональный инстинкт кризис-менеджера, дремавший под слоем паники, внезапно упрямо огрызнулся. «Нет, парень. Мы оптимизируем этот бюджет. Мы урежем скрытые косты, перетряхнем подписки и заставим эти деньги проработать на три месяца дольше. Мы выжмем из них максимум».

Он быстро перебил переменные в формуле, закладывая предельно жёсткий, почти армейский режим экономии. Курсор мигнул, пересчитывая данные.

Двадцать четыре месяца. Ровно два года. Семьсот двадцать дней до того момента, когда банк заберёт квартиру, а приставы опишут кроссовер. Семьсот двадцать дней до дна.

Андрей смотрел на экран, и в голове у него начала формироваться мысль, холодная и острая, как скальпель. Всё, чему учили на бизнес-тренингах, было ложью. «Создайте подушку безопасности на шесть месяцев», — говорили коучи. Но подушка безопасности в машине не для того, чтобы ты мог комфортно спать на обочине после аварии. Она для того, чтобы ты не разбился насмерть в первые секунды удара. Финансовая подушка не спасает. Она лишь даёт иллюзию контроля, усыпляет бдительность и позволяет человеку медленно, комфортно деградировать, соглашаясь на первую же работу, которую предложат, лишь бы остановить кровотечение.

«Это не подушка, — вслух сказал Андрей пустой кухне. — Это саван».

Он выделил цветом сумму в 180 000 рублей. Это были их «неприкосновенные» деньги, отложенные на летний отпуск и замену холодильника. Андрей открыл приложение банка,

создал отдельный накопительный счёт и назвал его «Боеприпасы». Затем перевёл туда эти сто восемьдесят тысяч. Это была не подушка безопасности. Это была «подушка трансформации». Деньги, которые нельзя тратить на еду или ипотеку. Деньги, которые пойдут только на одно: на то, чтобы сломать старую парадигму и построить новую. На обучение, которое не является инфоцыганским скамом. На доступ к закрытым профессиональным сообществам. На покупку API-ключей для тестирования нейросетей. На эксперименты. Если он проиграет и потратит их впустую — они всё равно упадут на дно, просто на три недели раньше. Но если он не выделит этот ресурс, он так и останется «призраком», обречённым конкурировать с машинами в их же игре.

Вечером квартира наполнилась шумом. Вернулась Елена, притащив за собой холодный воздух с улицы и стопку тетрадей в сумке. Соня тут же включила мультик на планшете, а Тимофей начал требовать, чтобы с ним собрали конструктор. Елена прошла на кухню, сбросила туфли и, прислонившись к косяку, устало посмотрела на Андрея. Под её глазами залегли тени, а движения были дёргаными, как у человека, который весь день сдерживал крик.

— Ну как ты? — спросила она тихо, стараясь, чтобы в голосе не звучала жалость. — Что говорят на собеседованиях?

Андрей почувствовал, как внутри него вспыхнула глухая, иррациональная злость. Он знал, что она хочет поддержать. Знал, что она сама вымотана до предела после пяти классов, где ей приходилось воевать с чат-ботами, пишущими сочинения за её учеников. Но сам звук этого вопроса — «как ты?» — казался ему унижительным.

— Ничего не говорят, Лен, — ответил он, стараясь держать голос ровным. — Везде тишина. Алгоритмы просто присылают автоматические отказы. Я сегодня получил четыре отказа. Три из них пришли раньше, чем я успел дойти до туалета.

Елена подошла, обняла его за плечи. От неё пахло школьным мелом, уличной сыростью и дешёвым кремом для рук.

— Это просто шок рынка, Андрюш. Ты у нас умный. Ты всегда выкручивался. Помнишь, как ты в прошлом году тот тендер вытянул? Всё наладится. Давай закажем пиццу? Дети будут рады, а я сегодня не в силах стоять у плиты.

— Пиццу? — Андрей резко отстранился, словно его ударили током. — Лен, ты видела выписку по счёту? Мы теперь пиццу по пятницам не заказываем. Мы теперь вообще в доставках не заказываем.

Елена отшатнулась, в её глазах мелькнула обида.

— Андрей, нам выплатили компенсацию. Мы не нищие. Не нужно превращать кухню в штаб блокадного Ленинграда. Детям нужны эмоции, а не твой кислый вид и гречка на воде.

— Эмоции стоят денег, которые мы больше не зарабатываем! — он повысил голос, и тут же из коридора послышался топот маленьких ног. В дверях кухни стоял четырёхлетний Тимофей. В руке он сжимал пластиковую деталь от конструктора, а глаза его были широко распахнуты.

— Пап? Мам? Вы ругаетесь?

Елена мгновенно сменила гнев на милость, присела на корточки и притянула сына к себе.

— Нет, солнышко. Мы просто обсуждаем, что приготовить на ужин. Иди к Соне, мы сейчас придём.

Тимофей не уходил. Он смотрел на Андрея с той обезоруживающей детской прямоотой, от которой у взрослых сжимается сердце.

— Пап, а ты теперь всегда будешь дома? — спросил он. — Как бабушка? Ты больше не поедешь на работу?

Андрей замер. Воздух в горле стал вязким, как клейстер. Он посмотрел на сына, на его доверчивые глаза, и понял, что именно этого вопроса он боялся больше всего. Не отказа банка. Не отказа HR-бота. А вот этого детского любопытства, за которым стояло разрушение его глав-

ного мужского мифа. Мифа о том, что отец — это скала. Что отец уходит утром и приносит домой мамонта. А теперь папа стал как бабушка. Папа сидит дома. Папа — пенсионер в тридцать шесть лет.

— Я... я сейчас в отпуске, Тимка, — выдавил он, стараясь улыбнуться. — Скоро пойду на новую работу. Ещё лучше прежней.

Мальчик кивнул, удовлетворившись ответом, и убежал в комнату. Елена медленно поднялась, посмотрела на Андрея долгим, тяжёлым взглядом, в котором не было ни злости, ни упрёка. Только бесконечная усталость.

— Не срывайся на нас, — сказала она тихо. — Мы не враги. Мы — всё, что у тебя осталось.

И ушла в спальню проверять тетради. Андрей остался на кухне один, под мерное гудение холодильника, и уткнулся лицом в ладони. Стыд жёг сильнее, чем страх перед будущим.

В субботу, не в силах больше выносить замкнутое пространство квартиры и сочувственные взгляды жены, Андрей поехал к отцу. Гаражный кооператив «Сигнал» на окраине города казался островком застывшего времени среди стеклянных высоток и логистических центров. Здесь пахло отработанным маслом, сырым бетоном и ржавым железом. Это был мужской заповедник, где инженеры, водители и военные пенсионеры чинили то, что давно пора было выбросить, доказывая самим себе, что ещё на что-то способны.

Сергей Ильич, шестидесяти семи лет, бывший главный инженер завода железобетонных конструкций, стоял у верстака и с остервенением зачищал наждачкой какую-то шестерёнку от старой бетономешалки. Он был в брезентовой робе, перепачканной мазутом, а на голове нелепо топорщились седые волосы.

— Здорово, батя, — сказал Андрей, заходя в бокс.

Отец поднял голову, вытер руки ветошью и внимательно посмотрел на сына. Он не любил пустых разговоров и всегда видел людей насквозь, словно те были чертежами с допущенными ошибками.

— Здорово, — кивнул он. — Чайник на плитке. Заварил чабрец.

Андрей налил себе тёмного, терпкого чая в гранёный стакан и сел на шаткий табурет. Отец продолжил шкурить деталь. Шершавый звук металла наполнял пространство.

— Ленка звонила, — не оборачиваясь, сказал Сергей Ильич. — Говорит, ты хмуришься и детей гоняешь. Случилось чего?

Андрей усмехнулся. В их семье не было принято жаловаться, но скрывать от отца было бессмысленно.

— Сократили нас, батя. Всех. Отдел закрыли. Вместо нас теперь программа работает. Искусственный интеллект, нейросети, кластеры... Называй как хочешь. Суть одна: я больше не нужен.

Он ждал утешений. Ждал, что отец скажет: «Ничего, сынок, найдёшь что-нибудь», или начнёт ругать «проклятых капиталистов». Но Сергей Ильич просто отложил наждачку, сдвинул на затылок очки и сел напротив, на такой же шаткий табурет.

— Думаешь, тебя уволили? — спросил он хриплым от курения голосом.

— А что же ещё? Компенсацию выплатили, коробку выдали, пропуск заблокировали.

— Нет, — покачал головой отец. — У тебя просто кормушку забрали. А ты-то сам где? Ты кто такой, Андрей?

— Я маркетолог. Стратег.

— Это название кормушки, — отрезал Сергей Ильич. — В девяносто втором году, когда наш завод встал и директор застрелился в кабинете, я был главным инженером. Я строил мосты. Понимаешь? Мосты, по которым люди ездят, по которым составы идут. Я знал сопротивление материалов, я умел рассчитывать нагрузки на разрыв и сжатие. А потом я стоял на

рынке «Южные ворота» и продавал турецкие гвозди и китайские пуховики. Потому что мосты строить было некому и не на что.

Отец замолчал, глядя на свои руки, покрытые шрамами и въевшейся грязью.

— И знаешь, что я понял, стоя там с этими гвоздями? Мосты остались. А я — нет. Я перестал быть инженером в глазах системы. Но умение строить — осталось. Умение видеть, где конструкция выдержит, а где треснет, — оно никуда не делось. Оно во мне. Его у меня никто не отнял, потому что это не должность. Это я сам.

Андрей смотрел на отца, и внутри него что-то начинало сдвигаться, как тяжёлая, заржавевшая шестерня.

— Твой ИИ, — продолжил Сергей Ильич, — он умеет генерировать картинки и тексты. Он умеет перебирать варианты. Но он не умеет видеть нагрузку. Он не знает, что такое ответственность, когда ты ставишь подпись под проектом. Он не чувствует боли человека, которому ты продаёшь. Ты всю жизнь был переводчиком между людьми и цифрами. Ты думал, что продаёшь медиапланы? Нет. Ты продавал людям уверенность в завтрашнем дне. Ты снимал с них тревогу. Вот твоя точка опоры. А то, что тебя из конторы выгнали... Так контора — это просто леса вокруг здания. Леса убрали. А здание-то твоё стоит?

Андрей молчал. Он не знал, стоит ли его здание. Но впервые за неделю он почувствовал, что под ногами не бездна, а твёрдая, пусть и холодная, земля.

— Спасибо, батя, — тихо сказал он.

— Иди работай, — буркнул Сергей Ильич, снова берясь за наждачку. — И чайник помой перед уходом.

За прошедшие пять дней Андрей и Елена почти не разговаривали, и к воскресному вечеру напряжение в квартире стало осязаемым. Елена уехала к подруге, не в силах больше выносить этот глухой конвейер из молчания и отказов. Дети спали. Андрей сидел в темноте кухни, освещаемый только экраном ноутбука. Он открыл профессиональную социальную сеть, которая в последние годы заменила заблокированный ресурс и стала главной витриной корпоративных амбиций в стране. Лента пестрела постами об «успешном успехе», «нейросетевых воронках» и «квантовом мышлении». И тут его взгляд зацепился за знакомое лицо. Дмитрий Корнев. Бывший ведущий аналитик из «Вектора». Человек, который сидел через один стол от Андрея, цинично шутил про клиентов и всегда сдавал отчёты ровно за минуту до дедлайна. Дмитрия сократили в той же первой волне, вместе с ним.

Андрей кликнул на профиль. Последний пост Дмитрия, опубликованный час назад, собрал уже сотни лайков и репостов. «Две недели назад корпоративные динозавры выкинули меня на мороз. Сказали: "Ты устарел, твои функции заберёт ИИ". Смешно. Сегодня моя новая компания подписала контракт на 2.4 млн рублей на внедрение AI-агентов в крупный ритейл. Секрет прост: не нужно учить нейросети думать. Нужно учить их продавать страх. Корпораты покупают не ИИ, они покупают таблетку от FOMO (страха упущенной выгоды). Мы генерируем красивые дашборды, показываем "предиктивную аналитику" и забираем чек. ИИ делает всю грязную работу за копейки, я продаю результат за миллионы. Кто не рискует, тот не уживает. Эра романтиков закончилась. Эра алгоритмических хищников началась».

Андрей читал этот текст, и его тошнило. Он, как человек, знавший изнанку ритейла, видел этот «продукт» насквозь. Это была пустышка. Красивый отчёт, сгенерированный за час по шаблону, не имеющий ничего общего с реальной болью бизнеса. Дмитрий не решал проблемы. Он паразитировал на страхе директоров перед будущим. Это был скам, замаскированный под инновации. Но это был скам, который принёс два с лишним миллиона. За две недели. Внизу поста, в комментариях, Андрей увидел тег. «@sokolov_andrey, привет, коллега! Вижу, ты всё ещё в статусе "открыт к предложениям". Ты всё ещё думаешь? Или всё ещё обновляешь резюме на хэдхантере? Поезд уходит, Андрюха. Залетай в ИИ-хайп, пока корпораты не проснулись. Могу взять тебя в сейлз-отдел, проценты капать будут знатные. Подумай».

Андрей медленно закрыл крышку ноутбука. В наступившей темноте было слышно только его собственное, тяжёлое дыхание. Он посмотрел на свои руки. Они слегка дрожали. Не от холода. От коктейля из отвращения, зависти и дикого, животного страха, что Дмитрий может оказаться прав. Что в этом новом, безумном мире выживают не те, кто строит мосты, а те, кто продаёт воздух. Он встал, подошёл к окну и посмотрел на спящий город. Где-то там, в стеклянных башнях, прямо сейчас обучались новые алгоритмы. Где-то там решалась его судьба. Семьсот двадцать дней до дна. Часы тикали. И Андрею предстояло выбрать: кем он станет в этом мире. Жертвой, хищником или кем-то третьим, для чего в языке пока не было слова.

ГЛАВА 3. Женщина, которая не давала советов

Вторник выдался серым, с мелкой, противной моросью, которая не то что не смывала городскую грязь, а наоборот, проявляла её, делая асфальт чёрным и глянцевым. Андрей брёл по тротуару, заложив руки глубоко в карманы пальто, чувствуя, как сырость медленно пробирается сквозь шерсть и подкладку. Прошло несколько дней с того самого «чёрного четверга». Несколько тяжелых дней, за которые он успел разослать десятки резюме, получить алгоритмические отказы и осознать математическую неизбежность семисот двадцати дней до дна.

Он старался не бывать дома в будние часы. Утренние проводы Сони в школу и Тимофея в детский сад стали для него тихой пыткой: каждый раз, целуя детей, он чувствовал себя самозванцем, облачённым в доспехи успешного отца, под которыми прячется испуганный безработный. Поэтому он уходил из дома сразу после Елены, садился в машину и ездил по городу, словно таксист без лицензии, пока бензин и совесть не загоняли его в случайные кафе, где он просиживал часы над чашкой остывающего американо, делая вид, что работает.

Сегодня ноги сами привели его к той самой кофейне на углу, в паре кварталов от бывшего офиса. Той самой, где на стекле висело нелепое, написанное от руки объявление.

Андрей толкнул тяжёлую деревянную дверь. Внутри пахло жареными зёрнами, влажной одеждой и старым деревом. Кофейня была полупустой. За стойкой скучал молодой парень в джинсовом фартуке, безуспешно пытаясь протереть паровую трубку кофемашины. В дальнем углу, у самого окна, за маленьким круглым столиком сидела женщина.

Ей было на вид лет пятьдесят восемь. Короткая стрижка с благородной сединой, тёмный кашемировый свитер, никаких украшений, кроме простых часов с кожаным ремешком. Перед ней стоял ноутбук, лежала стопка бумаг, исписанных убористым почерком, и остывшая чашка чая. Она не просто смотрела в экран — она сверлила его взглядом, время от времени зачёркивая что-то в блокноте перьевой ручкой с такой силой, словно ставила диагнозы.

Андрей подошёл к стойке, заказал чёрный кофе и, пока парень готовил напиток, вновь посмотрел на лист ватмана, приклеенный к витрине. «Обязательно: умение работать с ИИ-инструментами и навык задавать правильные вопросы людям». Он усмехнулся про себя. Звучало как бред какого-нибудь модного коуча, решившего открыть точку общепита на деньги жены.

— Вы по поводу объявления? — раздался негромкий, но на удивление чёткий голос.

Андрей обернулся. Женщина в углу смотрела прямо на него. Её глаза были светлыми, цепкими и совершенно лишёнными того вежливого безразличия, к которому он привык в корпоративных переговорах.

— Э-э... да, — Андрей неловко подошёл к её столику. — Меня зовут Андрей. Я увидел текст на окне. Там написано, что вам нужен человек, который умеет переводить человеческие желания на язык алгоритмов. Я... я маркетолог. Точнее, был им.

Женщина не предложила ему сесть. Она просто отложила ручку, сложила руки на столе и внимательно его оглядела. От этого взгляда Андрею вдруг захотелось выпрямить спину и втянуть живот, словно он был не безработным мужчиной в мокром пальто, а провинившимся школьником.

— Садитесь, Андрей, — наконец сказала она. — Кофе у нас варят сносно, хотя бариста всё ещё путает темпер с трамбовкой. Меня зовут Марина Леонидовна. И да, объявление писала я. Точнее, я заставила хозяина повесить его, потому что он тонет в рутине и не видит дальше своего фартука.

Андрей сел на шаткий стул.

— Вы ищете управляющего?

— Я ищу переводчика, — спокойно ответила Марина Леонидовна. — Но прежде чем мы начнём, ответьте мне на один вопрос. Вы выглядите как человек, который потерял не работу, а гравитацию. Что случилось?

Андрей нахмурился. Ему не хотелось обсуждать своё увольнение с незнакомкой в кафе. Он приготовился дежурно соврать про «поиск новых вызовов», но слова застряли в горле. Возможно, виной была её интонация — в ней не было ни жалости, ни праздного любопытства. Только сухая, медицинская констатация факта.

— Нас сократили, — глухо сказал он. — Весь отдел. Двенадцать человек. Совет директоров внедрил мультиагентный кластер. Машина делает нашу работу за три часа. Я оказался... устаревшей функцией.

Он ждал, что она начнёт утешать. Скажет, что это несправедливо, что машины никогда не заменят человеческую душу, или, наоборот, начнёт читать лекцию о необходимости срочно переучиваться на промпт-инженера.

Но Марина Леонидовна просто кивнула.

— Понятно. У вас забрали кормушку, и вы не знаете, кто вы теперь без неё. Давайте сразу к делу, Андрей. Я не провожу собеседований в привычном вам смысле. Я задаю три вопроса. Если вы сможете на них ответить — нам стоит поговорить. Если нет — допивайте кофе и идите домой. Договорились?

Андрей кивнул, чувствуя, как внутри закипает глухое раздражение. Он привык, что на собеседованиях он — тот, кого хотят купить. А здесь с ним разговаривали как с пациентом.

— Вопрос первый, — сказала она, глядя ему прямо в глаза. — Что вы умеете такого, что нельзя описать должностной инструкцией?

Андрей автоматически выдал заученную мантру:

— Я выстраивал кросс-функциональные процессы, управлял командой из двенадцати специалистов, оптимизировал бюджеты и...

— Стоп, — Марина Леонидовна подняла руку. — Это вы выписали из своего резюме. Это инструкция. Это то, что делает любой средний менеджер. Что вы делали, когда инструкция рвалась? Когда клиент орал, что вы уничтожили его бизнес, а подрядчик ушёл в запой за день до сдачи проекта?

Андрей замолчал. В памяти всплыл случай трёхлетней давности. Крупный региональный клиент, владелец сети строительных магазинов, угрожал разорвать контракт из-за того, что ему не понравился оттенок синего на баннерах. На самом деле причина была не в цвете.

— Я... я тушил пожары, — медленно произнёс Андрей. — Я ехал к клиенту не с презентацией, а с бутылкой хорошего коньяка. Я сидел с ним до полуночи, слушал, как он жалуется на здоровье и непутёвого сына, и ждал, пока он выговорится. А потом переводил его экзистенциальный страх перед старостью и потерей контроля на язык конкретных, понятных ему маркетинговых правок.

Марина Леонидовна чуть заметно улыбнулась уголком рта.

— Неплохо. Вопрос второй. За что вам платили, когда вы думали, что вам платят за другое?

— За стратегию, — уверенно ответил Андрей. — За рост метрик, за охваты, за конверсию.

— Метрики растит машина, — отрезала она. — Охваты покупает алгоритм. За что вам платил ваш директор, когда закрывал за вами дверь кабинета и оставлял вас наедине с самым токсичным клиентом компании?

Андрей задумался. Он никогда не смотрел на это под таким углом. Вспомнил Вадима Игоревича, своего генерального. Вспомнил, как тот всегда поручал ему самые сложные переговоры. Не потому, что Андрей был лучшим стратегом. А потому, что после встреч с Андреем клиенты переставали звонить Вадиму по ночам.

— За уверенность, — тихо сказал Андрей, удивляясь собственному открытию. — Я был громоотводом. Я брал на себя хаос и тревогу клиента, впитывал их в себя и отдавал обратно структуру. Мне платили за то, что я снимал с них страх.

— Бинго, — сказала Марина Леонидовна. — И тут мы подходим к третьему вопросу. Самый важный. Если бы искусственный интеллект умел всё, что умеете вы, чем бы вы отличались от него?

Внутри Андрея вдруг прорвало плотину. Накопившийся за четыре дня стресс, уязвлённое самолюбие, страх перед будущим — всё это слилось в горячий, колющий ком в груди.

— Ничем! — он повысил голос, не заботясь о том, что бариста за стойкой поднял голову. — В этом и проблема, понимаете?! Машина генерирует структуру быстрее. Она не спит, не ест, не требует три оклада при увольнении и не пьёт коньяк с клиентами. Она просто выдаёт результат. Я — устаревшая функция. Я биологический алгоритм, который работает медленнее и дороже кремниевого. Довольны?

Он тяжело дышал, глядя на неё исподлобья, ожидая, что она обидится или позовёт охрану.

Но Марина Леонидовна смотрела на него с непонятым выражением лица. В её глазах не было ни осуждения, ни жалости. Только какое-то глубокое, выстраданное узнавание.

— Отлично, — спокойно сказала она. — Вы честны. Это редкость. Обычно мужчины вашего возраста в этот момент начинают рассказывать про «уникальное человеческое чутьё», которое на проверку оказывается просто набором когнитивных искажений. Вы признали своё поражение. А признать поражение — это первый шаг к тому, чтобы перестать быть жертвой.

Она придвинула к себе блокнот, оторвала чистый лист и быстро написала на нём несколько строк, затем отодвинула к Андрею.

— Я не дам вам работу сегодня. И не дам вам советов. Советы — это попытка навязать вам чужой опыт, который вам не подойдёт. Я дам вам задание. Назовём это «археологией компетенций».

Андрей посмотрел на лист. Там было написано:

1. Выписать 50 ситуаций из карьеры, где вы принесли реальную ценность.
2. Разделить на три колонки: Что делал / Какой навык использовал / Почему это не смог бы сделать ИИ.
3. Третья колонка — это ваш несжимаемый остаток.

— Пятьдесят ситуаций? — хмыкнул Андрей. — У меня и десяти не наберётся, где ИИ был бы бессилён.

— Наберётся, если будете копать глубоко, а не скользить по поверхности корпоративного жаргона, — парировала Марина Леонидовна. — Приходите через неделю. Во вторник, к одиннадцати утра. Если найдёте ответ на третий вопрос и заполните третью колонку — мы поговорим о том, как это монетизировать. Если нет — не приходите. Я не занимаюсь благотворительностью для уязвлённых эго. А теперь идите. У вас есть работа.

Андрей встал, чувствуя себя одновременно оскорблённым и странно взбудораженным. Он кивнул, повернулся и пошёл к выходу.

Уже у самой двери, нагибаясь, чтобы вытереть подошвы ботинок о старый половик, он замер. На стене, среди выцветших фотографий старого города и репродукций импрессионистов, в простой деревянной рамке висел лист глянцевого журнала.

Андрей подошёл ближе. Это была обложка русского издания Forbes. 2015 год.

С фотографии на него смотрела женщина с острым, бескомпромиссным взглядом. Марина Вельская. Заголовок гласил: «Королева ритейла. Как Марина Вельская построила империю "Северный путь" и изменила правила игры в регионах».

Сердце Андрея ёкнуло... нет, не ёкнуло. Оно просто тяжело и гулко ударилось о рёбра. Он помнил это имя. Помнил смутные заголовки в деловых телеграм-каналах пару лет спустя. Но память бизнес-аналитика, привыкшего фильтровать информацию, не сразу выдала детали.

Он вышел на улицу, не чувствуя холода, сел в машину и тут же достал телефон. Открыл поисковик, вбил: «Марина Вельская Северный путь судьба».

Экран заполнился ссылками. И с каждой прочитанной строчкой у Андрея всё сильнее холодело внутри.

2015 год: сеть из ста двадцати магазинов, обороты в миллиарды, планы по выходу на IPO.

2018 год: рейдерский захват. Предательство соучредителя, человека, которого она, по слухам, считала родным братом.

2019 год: возбуждение уголовного дела по статье 159 УК РФ («Мошенничество в особо крупном размере»). Фабрикация доказательств. Два года в следственном изоляторе.

2021 год: оправдательный приговор, который достался ей ценой разрушенного здоровья и потерянных связей. Но бизнеса уже не было. Империя «Северный путь» была распилена на куски и распродана конкурентам ещё до того, как двери камеры за её спиной закрылись в последний раз.

Андрей опустил телефон на пассажирское сиденье. Он смотрел на лобовое стекло, по которому стекали капли дождя, и пытался осмыслить масштаб.

Он жаловался на то, что у него забрали отдел из двенадцати человек и зарплату. А эта женщина потеряла дело всей жизни, свободу, репутацию и, вероятно, веру в людей. Она прошла через жернова, которые перемалывают личности в пыль, оставляя только озлобленных, сломленных стариков, доживающих свой век на диване перед телевизором.

Но Марина Леонидовна не сломалась. Она выжила. Она вернулась. И теперь она сидит в маленькой кофейне, пьёт чай и задаёт вопросы, от которых у тридцатилетнего маркетолога земля уходит из-под ног.

Она не была «успешным коучем из интернета», продающим воздушные замки. Она была человеком, который падал с такой высоты, что падение должно было убить. И выжила.

Андрей завёл двигатель. В голове у него, словно гвоздь, сидела фраза из её блокнота: «Третья колонка — это ваш несжимаемый остаток».

Вечером, когда Елена уложила детей и ушла в спальню проверять тетради, Андрей сидел на кухне, освещаемый только тусклым светом настольной лампы. Перед ним лежал толстый блокнот в кожаной обложке, который он купил по дороге домой, и хорошая гелевая ручка. Экран ноутбука был закрыт. Цифровые инструменты сейчас были бесполезны. Ему нужно было чувствовать сопротивление бумаги.

Он расчертил страницу на три колонки.

Что делал. Какой навык. Почему не смог бы ИИ.

Первые десять пунктов дались ему с трудом и вызвали лишь горькую усмешку.

«Составил медиаплан для федерального банка». Навык: аналитика. Почему не ИИ: Смог бы. И уже делает.

«Написал кризисный пресс-релиз для ритейлера». Навык: копирайтинг. Почему не ИИ: Смог бы. Тексты машины уже неотличимы от человеческих.

Он зачёркивал строки одну за другой. Раздражение нарастало. Марина Леонидовна была права: на поверхности он был просто сборщиком информации, транслятором чужих мыслей в красивые презентации. Функцией.

Но на двадцать третьей строке что-то щёлкнуло.

Он вспомнил проект «Сибирский лес». Три года назад. Крупный холдинг, собственник — упрямый мужик старой закалки, который на дух не переносил слово «цифровизация» и отказывался внедрять систему обучения для персонала, считая это тратой денег. Все анали-

тики «Вектора» показывали ему графики возврата инвестиций, строили воронки, говорили про эффективность. Собственник зевал и грозился расторгнуть контракт.

Андрей написал в первой колонке: «Убедил собственника не сокращать бюджет на обучение в кризис».

Во второй: «Навык: эмпатический перевод».

Он задумался над третьей колонкой. Почему машина не смогла бы этого сделать? Ведь ИИ мог бы сгенерировать идеальную речь, подкреплённую тысячами успешных примеров из мировой практики.

Андрей вспомнил, как он поехал с этим собственником на делянку. Как они стояли в снегу, в минус двадцать, пили из термоса сладкий, невкусный чай, и собственник, матерясь, рассказывал, как в девяностых оттаивал этот лес от бандитов. Андрей понял тогда, что страх этого человека — не потеря маржи. Его страх — потерять контроль над «своими мужиками», показаться слабым перед теми, кого он считал своей стаей.

И Андрей перестал говорить про «метрики». Он начал говорить про «мужскую лояльность». Про то, что обучение — это не трата, это способ показать лесорубам, что хозяин в них верит. Он перевёл корпоративную необходимость на язык человеческих отношений, на язык чести и стыда.

Андрей медленно вывел в третьей колонке: «Машина не может стоять в снегу. Машина не может разделить с человеком физический холод и усталость. У машины нет кожи на руках и страха смерти. Доверие строится на общей уязвимости. ИИ не уязвим, значит, ему нельзя доверять самое больное».

Он откинулся на спинку стула. В квартире стояла абсолютная тишина, нарушаемая лишь мерным гудением холодильника.

Андрей смотрел на исписанный лист, и внутри него, сквозь толщу страха и неуверенности, начинало пробиваться что-то новое. Тёплое и твёрдое.

Он не был маркетологом. Он не был стратегом. Всё это были просто одежды, которые он носил, потому что этого требовала эпоха.

По своей сути он был переводчиком. Переводчиком смыслов. Мостом между холодным, безжалостным миром цифр и тёплым, хаотичным, полным страхов и надежд миром людей. ИИ мог построить мост из стали и бетона. Но только человек мог заставить другого человека пройти по этому мосту, взяв его за руку.

Это и был его несжимаемый остаток. То, что нельзя оцифровать. То, что нельзя отнять одним решением совета директоров.

Андрей закрыл блокнот. Впервые за последние дни он почувствовал, что устал не от безысходности, а от настоящей, глубокой работы.

Семьсот двадцать дней до дна всё ещё тикали где-то на фоне. Ипотека никуда не делась. Но, ложась в ту ночь в постель и слушая ровное дыхание спящей Елены, Андрей Соколов знал одно: в следующий вторник он придёт в ту кофейню не как проситель, ищущий работу. Он придёт как человек, который наконец-то вспомнил, кто он такой.

ГЛАВА 4. Первый провал, или как я потерял пятьдесят тысяч на нейросети

Прошло три недели с того момента, как Андрей Соколов впервые толкнул тяжёлую дубовую дверь кофейни и прочитал объявление, написанное от руки. Три недели, которые он провёл в странном, подвешенном состоянии, балансируя между отчаянием и робкой надеждой.

Разговор с Мариной Леонидовной Вельской, женщиной, чьё имя он позже нашёл на пожелтевших обложках деловых журналов, стал для него подобием укола адреналина. Она не дала ему работу. Она дала ему задание — «археологию компетенций». И Андрей, к собственному удивлению, справился. Он выписал пятьдесят ситуаций из своей карьеры, разделил их на три колонки и обнаружил то, что Марина назвала «несжимаемым остатком». Он был не просто маркетологом. Он был переводчиком смыслов. Мостом между холодным миром цифр и тёплым, хаотичным миром людей.

Но осознание собственной уникальности, каким бы глубоким оно ни было, не оплачивало ипотеку. Семьсот двадцать дней до дна, которые он вычислил в той самой таблице «финансового рентгена», неумолимо сокращались. Каждый день без работы сжигал часть его «подушки трансформации» — тех ста восьмидесяти тысяч рублей, которые он отложил на «боеприпасы».

И Андрей решил, что пора действовать. Пора перестать быть теоретиком собственной жизни и стать практиком.

Утро вторника началось с того, что Андрей, сидя на кухне с чашкой кофе, открыл ноутбук и вбил в поисковую строку: «Как заработать на нейросетях в 2025 году. Реальные кейсы».

Экран тут же взорвался. Сотни ссылок, баннеров, видео с кричащими заголовками. «Заработай 300 тысяч в месяц без вложений!», «Фриланс нового поколения: как я уволился из офиса и купил квартиру за год», «Нейросети для бизнеса: пошаговая инструкция от миллионера».

Андрей, привыкший к корпоративной стерильности и выверенным презентациям, поморщился. Это был другой мир. Мир «успешного успеха» и обещаний лёгких денег. Но среди этого визуального шума его взгляд зацепился за рекламу курса, которая выглядела чуть более солидно, чем остальные.

«Архитектор ИИ-решений. Профессия будущего. Научим продавать бизнесу то, что он не умеет делать сам. Старт потока — завтра. Осталось 4 места. Цена: 49 900 рублей. Возможна рассрочка».

Ведущий курса, мужчина лет тридцати пяти с модной стрижкой и в дорогой футболке, на промо-ролике говорил уверенно, сыпал терминами («агентные связи», «инжиниринг запросов», «архитектура с поиском по базе») и показывал скриншоты банковских выписок с семизначными суммами.

— Бизнес в панике, — вещал он, глядя прямо в камеру. — Директора не понимают, что делать с ИИ. Они боятся отстать. Они готовы платить любые деньги тому, кто придёт и скажет: «Я решу вашу проблему». Вам не нужно быть программистом. Вам нужно быть переводчиком. Мы дадим вам шаблоны, запросы, скрипты продаж. Вы просто берёте и делаете. Окупите курс с первого же клиента.

Андрей замер. «Переводчик». Это было то самое слово, которое он вывел в третьей колонке своего блокнота после разговора с Мариной. Совпадение? Или знак?

Он посмотрел на банковское приложение. На счёте «Боеприпасы» лежало 180 000 рублей. Пятьдесят тысяч — это больше четверти. Это риск. Но с другой стороны, разве трансформация возможна без риска? Марина сказала: «Не продавай то, что делает ИИ. Продавай то, что ИИ делать не умеет, усиленное тем, что ИИ делает». Этот курс обещал именно это.

Андрей нажал кнопку «Оплатить».

Две недели он жил в параллельной реальности. Днём он продолжал изображать из себя безработного, который «ищет себя», играл с Тимофеем в конструктор, помогал Соне с домашним заданием (стараясь не думать о том, что её задачи по математике теперь решал ИИ-помощник за секунду). А по ночам, когда Елена засыпала, он надевал наушники и погружался в мир фриланса нового поколения.

Курс оказался именно тем, чего он боялся, и тем, на что надеялся одновременно. Никакой глубокой философии, никакой «археологии смыслов». Только сухая, циничная механика.

— Забудьте про креатив, — говорил лектор в третьем модуле. — Бизнесу не нужны красивые тексты. Бизнесу нужны заявки. Вот вам запрос для генерации коммерческих предложений. Вот вам скрипт для сбора баз данных. Вот вам шаблон холодного письма. Ваша задача — найти малый бизнес, у которого нет денег на штатного маркетолога, и предложить им «написание текстов и ведение соцсетей под ключ» за тридцать тысяч в месяц. Вы будете тратить на это два часа в неделю. ИИ всё сделает сам.

Андрей конспектировал. Он чувствовал себя студентом, который готовится к экзамену по предмету, который ему противен, но который необходим для получения диплома. Он создал себе телеграм-канал с названием «НейроСтратег | ИИ для бизнеса», наполнил его сгенерированными статьями (которые сам же и не читал, потому что они были пресными, как вода из-под крана) и начал рассылать коммерческие предложения.

Первые дни принесли лишь горечь. Десятки писем улетали в спам. Те, что доходили, оставались без ответа. Андрей понял, что его «уникальное торговое предложение» — «Я внедряю ИИ в ваш бизнес и сэкономлю вам деньги» — звучит для владельца ларька с шаурмой или небольшого автосервиса как предложение купить билет на Марс.

Но на десятый день случилось чудо. Ему ответил владелец небольшой сети цветочных магазинов «Флора-Плюс». Звали его Игорь.

— Андрей, я видел ваше письмо, — написал Игорь в мессенджере. — У нас три точки. Продажи стоят. Конкуренты давят. Соцсети мертвы. Можете сделать так, чтобы ИИ сам писал посты и отвечал клиентам в личке? Я готов платить тридцать тысяч в месяц. Но сначала — тестовая неделя. Сделаешь десять постов и настроишь бота — заплачу.

Андрей воспрянул духом. Это был шанс. Первый настоящий клиент. Он тут же сел за работу.

Используя шаблоны из курса, он сгенерировал десять текстов для соцсетей «Флора-Плюс». ИИ бодро расписывал прелести букетов из пионов, использовал смайлики и призывал к действию. Андрей настроил простейшего чат-бота на базе одной из популярных платформ, который должен был отвечать на вопросы о ценах и доставке.

Он отправил результат Игорю и стал ждать.

Ответ пришёл через час. И он был уничтожающим.

— Андрей, это что за чушь? — голос Игоря в голосовом сообщении дрожал от возмущения. — Я показал тексты своим флористам. Они смеются. «Пионы, которые расскажут историю вашей любви». Ты хоть раз видел, как люди покупают цветы? Они берут их, когда у них праздник, когда они хотят извиниться, когда у кого-то день рождения или похороны. Им не нужна «история любви» от робота. Им нужно, чтобы человек понял, что они чувствуют. А твой бот в личке только что предложил клиентке, которая спрашивала про траурные венки, «яркий букет для летней фотосессии со скидкой 15%». Ты что, издеваешься? Мне такая работа не нужна, спасибо.

Андрей сидел, глядя в экран телефона, и чувствовал, как внутри него что-то обрывается. Стыд. Жгучий, липкий стыд. Он не просто потерял потенциальный заработок. Он опозорился. Он, человек, который десять лет считал своей суперсилой эмпатию и понимание клиента, про-

дал человеку пустышку. И ИИ, которому он доверился, не просто не помог — он подставил его, выдав свою машинную, бездушную суть.

Он открыл чат курса, надеясь найти поддержку или объяснение. Но там царила эйфория.

«Ребята, я закрыл сделку на 50к! Клиент — стоматология, бот записывает на чистку!»

«А я продал ИИ-аудит сайту знакомств. Стенерил отчёт за час, взял 100 тысяч. Красавцы!»

Андрей закрыл чат. Его тошнило.

Он понял, в чём была ошибка. Не в инструменте. Инструмент работал идеально. Ошибка была в нём. Он попытался продать то, что ИИ делает бесплатно и плохо — генерацию поверхностного контента. Он стал не «архитектором решений», а «продавцом воздуха». Он скатился в ту самую «серую зону», о которой предупреждала Марина. Он продал клиенту иллюзию, а когда иллюзия столкнулась с реальностью, она разбилась, порезав ему руки.

Пятьдесят тысяч рублей, потраченные на курс, теперь казались ему не инвестицией, а штрафом за глупость. Половина его «боеприпасов» ушла в никуда.

Вечером Елена вернулась домой позже обычного. Она выглядела вымотанной. В школе была проверка, и ей пришлось до десяти вечера оформлять бумаги. Она сбросила туфли, прошла на кухню и, увидев Андрея, сидящего в темноте перед выключенным ноутбуком, замерла.

— Что случилось? — тихо спросила она, не включая свет.

Андрей молчал. Он не знал, как рассказать ей о своём провале. Как признать, что он, «умный и добросовестный», повёлся на красивую обёртку и потерял деньги, которые они копили на непредвиденные расходы.

— Я... я купил курс, — наконец выдал он. — По ИИ. Думал, быстро начну зарабатывать. Фриланс.

Елена подошла ближе, положила ему руку на плечо.

— И что?

— И ничего. Потерял пятьдесят тысяч. И... и чуть не подставил клиента. Я думал, я умнее. Думал, я понял, как это работает. А я просто... я просто стал одним из тех, кого сам же и презирал. Продавцом пустышек.

Он ждал упреков. Ждал, что она скажет: «Как ты мог? У нас дети, ипотека!». Но Елена просто вздохнула, села рядом и взяла его за руку.

— Андрюш, — сказала она мягко, но в её голосе слышалась сталь. — Ты не имеешь права сдаваться. У нас дети. Но если ты сдашься — я пойму. Только скажи честно. Ты хочешь сдаться?

Андрей посмотрел на неё. В полумраке её лицо казалось старше, чем было на самом деле. Он вдруг осознал, какую ношу она несёт все эти недели. Она не просто учительница. Она — единственный кормилец. Она — та, кто держит небо, пока он играет в «поиск себя». И она не имеет права на слабость. А он — имеет?

— Нет, — твёрдо сказал он. — Я не хочу сдаваться. Я просто... я не знаю, как делать правильно. Я боюсь, что я уже слишком старый для этого нового мира. Что я всегда буду догонять.

Елена сжала его руку.

— Ты не старый. Ты просто честный. Помнишь, как ты мне помог с тем Ваней Петровым? Ведь ты не дал мне просто поставить ему «двойку» за его сочинение. Ты настоял, чтобы я села с ним и заставила его объяснить, что он имел в виду, когда ИИ написал вместо него про «экзистенциальный кризис». Чтобы он задумался. И чтобы я поступила мудро. Ты заставил меня быть честной, справедливой. Ты тогда не дал мне пойти по пути наименьшего сопротивления. Вот это — твоё. А эти курсы... они для тех, кто хочет срезать угол. А ты не из таких.

Её слова были как бальзам. Но бальзам не лечил рану. Он лишь облегчал боль.

На следующее утро Андрей позвонил Марине Леонидовне.

Она ответила после второго гудка, словно ждала его звонка.

— Ну что, архитектор? — в её голосе слышалась ирония. — Построил небоскрёб?

— Закопался в песочнице, — глухо ответил Андрей. — Потерял пятьдесят тысяч. Купил курс. Думал, стану фрилансером. Получил по носу от владельца цветочного магазина. Я продал ему то, что ИИ делает бесплатно. И он это понял раньше меня.

В трубке повисла пауза. Андрей приготовился к нотациям. Но Марина вдруг рассмеялась. Коротко, сухо, но искренне.

— Отлично, Андрей. Просто отлично.

— Что в этом отличного? — вспыхнул он. — Я идиот. Я потратил наши последние деньги на шарлатанов.

— Ты потратил пятьдесят тысяч на то, чтобы понять одну простую истину, которую некоторые не понимают до седых волос. Ты понял, что инструмент не заменяет суть. Ты пытался продать функцию. А функция в мире ИИ стоит ноль. Потому что функцию может выполнить любой, у кого есть подписка на нейросеть.

Она замолчала, а потом добавила уже серьёзнее:

— Теперь ты готов учиться. По-настоящему. Приходи завтра в одиннадцать. И захвати свой блокнот. Тот, в котором ты писал про «несжимаемый остаток».

— А что будет завтра? — спросил Андрей, чувствуя, как внутри него снова загорается искра.

— Завтра, — сказала Марина, — ты познакомишься с Тимуром.

— С кем?

— С Тимуром Газизовым. Ему двадцать шесть. Он гений. Он видит мир как систему уравнений. Он может написать код, который заставит ИИ танцевать танго. Но он не умеет продавать. Он не умеет говорить с людьми. Он видит суть, но не видит контекста. Он — твой идеальный партнёр. Но сначала... сначала ты должен ему объяснить, зачем ему с тобой работать. Если объяснишь — начнём. Если нет — ищи другого.

Андрей опустил телефон. Завтра. Новый шанс. Но теперь он знал: лёгких путей нет. Есть только путь, на котором ты падаешь, встаёшь, отряхиваешься и идёшь дальше. Пятьдесят тысяч — это была цена его первого настоящего урока. Урока, который он запомнит навсегда.

Он посмотрел на свой блокнот, лежащий на столе. Третья колонка. «Несжимаемый остаток».

Эмпатия. Смыслорождение. Навигация в хаосе.

ИИ не мог чувствовать боль владельца цветочного магазина, который терял клиентов. ИИ не мог понять, почему траурный венок — это не просто «товар», а символ скорби. ИИ не мог взять на себя ответственность за ошибку.

Это мог только он.

Андрей открыл новую страницу и написал крупными буквами:

«Не продавай то, что делает ИИ. Продавай то, что ИИ делать не умеет, усиленное тем, что ИИ делает».

Это было его первое правило. Правило, выстраданное через стыд и потерю денег. И завтра ему предстояло доказать это не себе, а другому человеку. Тому, кто видел мир иначе. Тому, кто мог стать его точкой опоры в мире машин.

За окном шёл дождь, смывая с улиц осеннюю грязь. Андрей смотрел на капли, стекающие по стеклу, и впервые за долгое время не чувствовал страха. Он чувствовал злость. Злость на себя, на систему, на Дмитрия Корнева, который где-то сейчас, вероятно, считал свои миллионы, заработанные на пустышках. И эта злость была хорошей. Она была топливом.

Семьсот двадцать дней до дна всё ещё тикали. Но теперь Андрей знал: он не будет ждать, пока дно достигнет его. Он построит свой корабль. И первым гвоздём в его обшивке станет завтрашняя встреча с гением, который не умеет говорить с людьми.

ГЛАВА 5. Несправедливое преимущество, или почему гении проигрывают середнякам

Среда началась с мелкого, противного дождя и липкого чувства, что Андрей надевает чужую одежду. Он стоял перед зеркалом в прихожей, держа в руках выглаженную синюю рубашку — ту самую, в которой он обычно проводил стратегические сессии с клиентами. Но сегодня не было ни клиентов, ни сессий, ни стеклянных стен «Вектора». Он медленно положил рубашку на спинку стула и достал из шкафа тёмно-серый вязаный джемпер. Марина Леонидовна не произвела на него впечатления женщины, которая ценит корпоративный глянец. А Тимур, кем бы он ни был, тем более.

Без пяти минут одиннадцать Андрей толкнул знакомую дубовую дверь кофейни. Колокольчик звякнул, но звук тут же потонул в утробном шуме кофемолки. За стойкой всё так же мучился с паровой трубкой молодой бариста. А в дальнем углу, за тем самым круглым столиком у окна, сидел парень.

На вид ему было не больше двадцати шести. Худой, с бледной, почти прозрачной кожей человека, который видит солнце только через монитор. На нём была объёмная чёрная толстовка с выцветшим логотипом какого-то хакатона трёхлетней давности. На столе перед ним не было ни чая, ни кофе — только полупустая бутылка минеральной воды и ноутбук, крышка которого была густо обклеена стикерами: от логотипов языков программирования до схем нейронных сетей. Парень не смотрел в экран. Он смотрел в окно, на стекающие по стеклу капли, и его пальцы беззвучно, но с бешеной скоростью отстукивали какой-то ритм по краю стола.

Марина Леонидовна вышла из подсобки, вытирая руки вафельным полотенцем. Она кивнула Андрею и подошла к столику.

— Тимур, — сказала она негромко. — Это Андрей. Тот самый переводчик.

Парень медленно повернул голову. Его глаза были тёмными, внимательными, но скользили где-то в районе Андреева плеча, избегая прямого зрительного контакта.

— Здравствуйте, — сказал Тимур. Голос у него был ровный, лишённый каких-либо интонационных шероховатостей. — Марина Леонидовна утверждает, что вы умеете объяснять иррациональное. Я в это не верю. Иррациональное — это просто система с недостаточным количеством вводных данных.

Марина Леонидовна усмехнулась и бросила полотенце на соседний стул.

— Вот и поговорите. Я пошла инвентаризировать склад. Если вы друг друга не убьёте до полудня, я позже принесу вам обед.

И ушла, оставив их наедине с гулом кофейни и шумом дождя.

Андрей сел напротив. Он чувствовал себя так, словно ему предстояло продать снег эскимосам, причём этот конкретный эскимос был вооружён математическим анализом.

— Тимур, — начал Андрей, стараясь говорить спокойно. — Марина сказала, что ты гений.

— Это некорректная формулировка, — тут же перебил Тимур, наконец переводя взгляд на руки Андрея. — Гений — это маркетинговый ярлык. Я обладаю высокоразвитым навыком распознавания паттернов и структурирования данных. Я написал три автономных агента для оптимизации складской логистики. Они снижают издержки на восемнадцать процентов.

— Это потрясающе, — искренне сказал Андрей. — Почему ты до сих пор не миллионер?

Тимур нахмурился. Его пальцы замерли на краю стола.

— Потому что владельцы складов — идиоты, — ответил он без всякой злобы, просто констатируя факт. — Я прихожу к ним, показываю графики, матрицы переходных вероятностей. Они спрашивают, может ли мой бот сам разгружать фуры. Я говорю, что нет, это софт, а

не железо. Они спрашивают, почему он не умеет предсказывать погоду. Я объясняю, что это не заложено в архитектуру. Они начинают торговаться. Я злюсь, говорю, что они некомпетентны. В итоге меня выгоняют. Марина Леонидовна говорит, что мне нужен «интерфейс». То есть ты. Но я не понимаю, зачем мне ты. Ты не умеешь писать на Python. Ты не знаешь, как дообучить трансформер. Твоя латентность в принятии решений слишком высока. Ты — биологический балласт.

Андрей глубоко вздохнул. В его прошлой жизни, в жизни руководителя отдела, за такие слова он бы вежливо, но твёрдо указал человеку на дверь. Но сейчас он сидел в кофейне, с блокнотом в кармане и дырой в бюджете, и понимал: перед ним не хам. Перед ним человек, который видит мир насквозь, но не видит людей.

— Тимур, скажи мне, — Андрей наклонился ближе, — когда ты показывал свои графики директору склада, ты заметил, что у него на столе стояла фотография дочки и лежала заявка на ремонт кровли?

Тимур моргнул.

— При чём здесь кровля? Я показывал ему оптимизацию маршрутов погрузчиков.

— В том-то и дело, — тихо сказал Андрей. — Ты продавал ему математику. А он думал о том, что если он внедрит твою систему и она сократит время простоев, то ему придётся уволить двоих грузчиков, которые работают у него ещё со времён основания бизнеса. И один из них — его кум. Он не боялся твоей математики. Он боялся потерять лицо перед своими. Твоя система идеальна для вакуума. Но бизнес делается в грязи. В страхе, в амбициях, в кумовстве и в усталости. Я не умею писать на Python. Но я умею переводить твою математику на язык их страхов. Я знаю как сделать так, чтобы директор склада сам захотел уволить кума, потому что ты дашь ему инструмент, который сделает его героем в глазах собственников.

Тимур молчал. Он смотрел на Андрея, и в его взгляде впервые появилось что-то, похожее на интерес. Не человеческий, скорее исследовательский. Как если бы он вдруг обнаружил новый вид жука.

— Ты предлагаешь себя в качестве прослойки между логикой и человеческими когнитивными искажениями, — медленно произнёс Тимур.

— Я предлагаю себя в качестве архитектора смыслов, — поправил Андрей. — Ты строишь двигатель. Я строю дорогу и уговариваю людей по ней ехать. Вместе мы не «ты плюс я». Мы — нечто третье.

Тимур придвинул к себе бутылку с водой, сделал глоток.

— Мне нужно время на верификацию твоей гипотезы, — сказал он. — Три дня. Я анализирую твой цифровой след, статьи, которые ты писал, и кейсы, которые ты описывал. Если твоя модель «грязи» имеет эмпирическое подтверждение, я соглашусь. Если нет — не трать моё время.

Он захлопнул ноутбук, сунул его под мышку и, не попрощавшись, вышел из кофейни, даже не раскрыв зонт.

Три дня тянулись мучительно долго. Андрей не стал сидеть сложа руки. Слова Тимура о «цифровом следе» и его собственное понимание того, что они должны делать, заставили его вернуться к блокноту.

Вечером в четверг, когда Елена и дети уже спали, Андрей сидел на кухне под тусклым светом настольной лампы. Перед ним лежал открытый блокнот. Вверху страницы он вывел заголовок: «Несправедливое преимущество».

Марина Леонидовна однажды обронила эту фразу вскользь, когда они обсуждали, почему одни фрилансеры тонут в демпинге, а другие диктуют цены. «Несправедливое преимущество, Андрей, — это то, чего у конкурентов нет и быть не может в принципе. Нельзя просто взять и скопировать. Это сплав твоего прошлого, твоих связей и твоего видения».

Андрей расчертил лист на четыре квадрата.

Первый: Уникальный опыт. Что он знает такого, чего не знает двадцатидвухлетний гений с подпиской на нейросети? Двенадцать лет в региональном ритейле и маркетинге. Он знал, как пахнет умирающий продуктовый магазин. Он знал, что региональные сети задыхаются не от отсутствия красивых постов в соцсетях, а от слепых зон в логистике, от воровства, от непонимания того, почему покупатель уходит к федералам.

Второй: Уникальная сеть контактов. У него в телефонной книге были номера десятков директоров и собственников среднего бизнеса. Людей, которые не доверяли «мальчикам из Москвы с презентациями», но помнили Андрея как парня, который всегда говорил по делу и не пытался продать воздух.

Третий: Уникальное видение. Он понял это после провала с цветочным магазином. ИИ — это не волшебная палочка для генерации контента. ИИ — это рентген. Инструмент диагностики невидимых потерь.

Четвёртый: Технологический рычаг. Тимур. Гений, который видит матрицы там, где другие видят хаос.

Андрей смотрел на заполненную матрицу. Формула складывалась.

ИП = (12 лет в окопах ритейла) × (Доверие регионалов) × (ИИ как диагност, а не копирайтер) × (Мозг Тимура).

В этой нише у него не было конкурентов. Федеральные гиганты консалтинга были слишком дорогими и неповоротливыми. Фрилансеры-одиночки не понимали бизнес-процессов. А «ИИ-агентства», подобные тому, что открыл Дмитрий Корнев, продавали красивые слайды, а не решения.

Они будут не «внедрять ИИ». Они будут лечить бизнес от слепоты.

В субботу, ровно в два часа дня, телефон Андрея завибрировал. Сообщение с неизвестного номера: «Кофейня. 14:00. Твоя гипотеза о кумовстве и страхе потери лица подтверждается историческими данными и поведенческой экономикой. Я в деле».

Когда Андрей вошёл, Тимур уже сидел за своим столиком. На этот раз перед ним стояла тарелка с нетронутым сэндвичем.

— Я прочитал твою статью трёхлетней давности про то, как вы перезапускали сеть строительных магазинов в Твери, — сказал Тимур без предисловий, как только Андрей сел. — Твоя логика местами хромает, ты не понимаешь разницы между линейной и нелинейной регрессией. Но твоё описание того, как вы изменили выкладку товара, чтобы бригадиры не чувствовали себя «униженными» в отделе элитных красок, было... поразительно точным. Ты интуитивно нащупал вектор социального трения.

— Спасибо, — усмехнулся Андрей. — Кажется, это был самый странный комплимент в моей жизни.

— Это не комплимент. Это констатация, — отрезал Тимур. — Я согласен работать с тобой. Но с одним условием. Мы не делаем «сайты», «ботов» и «тексты». Я не буду тратить вычислительные мощности на генерацию мусора. Мы занимаемся только архитектурой систем.

— Договорились, — кивнул Андрей, чувствуя, как внутри него разливается тепло. Это было не просто согласие. Это было рождение союза. — Тогда нам нужен первый пациент. Не абстрактный «бизнес», а конкретная боль. И я знаю, к кому мы пойдём.

В понедельник утром Андрей сидел в машине, припаркованной у обочины, и смотрел на экран телефона. В его записной книжке, в разделе «Ритейл. Регионы», было имя: Олег Викторович Зенцов. Собственник сети «Южный берег» — четырнадцать продуктовых магазинов в соседней области.

Андрей работал с Зенцовым четыре года назад, когда ещё был в «Векторе». Они делали ребрендинг. Зенцов был мужиком старой закалки: жёстким, подозрительным, ненавидящим «умные слова» и московский пафос. Но он умел считать деньги и ценил тех, кто не врал.

Андрей набрал номер. Гудки тянулись долго, и он уже думал, что Зенцов сменил номер, когда в трубке раздался хриплый бас:

— Алё.

— Олег Викторович, здравствуйте. Это Андрей Соколов. Мы с вами тверскую сеть поднимали. Помните?

— Соколов... — в трубке зашуршало, словно человек отвлекся от какого-то дела. — Помню. Ты... это тот, что не пытался мне логотип в виде ромашки впарить. Чего звонишь? В «Векторе» новые бюджеты пилить зовёшь?

— Я больше не в «Векторе», Олег Викторович. Я ушёл в свободное плавание. Занимаюсь поиском дыр в финансовой отчетности, которые не ловят обычные аудиторы. С применением системного анализа, с помощью ИИ.

Зенцов хмыкнул так, что у Андрея чуть не заложило ухо.

— Диагностикой? Андрюх, ты не обижайся, но ко мне тут каждый месяц какие-то прыщавые гении приходят. То чат-бота впаривают, то «предиктивную аналитику». Месяц назад один такой поставил мне бота в телеграм для жалоб. Знаешь, что этот бот ответил бабке, которой просроченную сметану продали? Он ей вежливо предложил подписаться на рассылку акций! Бабка в Роспотребнадзор пошла. Я этого гения вместе с его ботом послал. И тебя пошлю, если ты мне сказки рассказывать будешь. У меня четырнадцать точек, триста сотрудников, и я сам знаю, где у меня воруют и где просрочка.

Андрей закрыл глаза. Это был тот самый момент. Момент, когда нужно было не продавать, а переводить. Переводить страх собственника перед потерей контроля на язык уверенности.

— Олег Викторович, — сказал Андрей твёрдо. — Я не буду продавать тебе бота. И не буду учить тебя торговать. Ты в этом деле мастер, а я нет. Но ты не видишь того, что скрыто в твоих собственных данных. У тебя за год проходит миллионы транзакций. Ты видишь выручку. А моя система увидит аномалии. Она найдёт то, что не заметит ни один ревизор и ни один директор магазина.

— Например? — скептически бросил Зенцов.

— Например, почему в трёх конкретных магазинах маржа на молочку падает на четыре процента именно во вторые смены, хотя списаний нет. Или почему сегмент постоянных покупателей с картами лояльности вдруг перестал покупать мясо по пятницам.

В трубке повисла тишина. Андрей знал, что попал в больное место. Зенцов параноидально относился к марже.

— И сколько ты хочешь за свои сказки? — наконец спросил Зенцов.

— Нисколько, — ответил Андрей, и сердце его на секунду замерло от собственной дерзости. — Давай так. Ты даёшь мне выгрузку из твоей CRM и кассовые логи за последние полгода. Обезличенные. Я и мой напарник прогоняем это через нашу модель. Ровно через месяц я приезжаю к тебе в офис и показываю одну вещь. Одну утечку, о которой ты не подозревал. Если ты скажешь: «Я это и так знал, и мой завскладом мне об этом говорил» — я разворачиваюсь и уезжаю. Ты не платишь мне ни копейки. Но если ты поймёшь, что терял деньги там, где даже не думал искать... ты заплатишь мне в десять раз больше, чем стоит стандартный аудит.

Зенцов молчал так долго, что Андрей подумал, не оборвалась ли связь.

— В десять раз больше, говоришь... — протянул собственник. — Ладно, Соколов. Ты всегда был парнем с яйцами, хоть и в рубашке. Приезжай в пятницу. Подпишем соглашение о неразглашении, дам доступ к серверу. Но учти: если через месяц ты мне покажешь воду в виде супа — я тебя в чёрный список по всей области внесу. Чтобы ты тут больше ни одной шаурмы не продал. Понял?

— Понял, Олег Викторович. До пятницы.

Андрей сбросил вызов и откинулся на подголовник. Ладони были мокрыми от пота. Он только что поставил на кон всё. Не было никакого «стандартного аудита», не было прайс-листа. Он продал обещание чуда, зная, что чудо придётся создавать с нуля, в спешке, с напарником, который предпочитает общаться с серверами, а не с людьми.

Но это был их шанс. Шанс доказать, что они не просто «очередное ИИ-агентство». Они — хирурги.

Он завёл машину и набрал Тимура.

— Слушай внимательно, — сказал он, как только гудок сменился тишиной в трубке. — У нас есть пациент. Четырнадцать магазинов, триста восемьдесят тысяч транзакций в месяц. И у нас есть ровно тридцать дней, чтобы найти то, чего не бывает.

— Чего не бывает? — переспросил Тимур.

— Того, что не видят люди, но видят машины. Готовь сервера, Тимур. Мы идём искать призраков.

Семьсот двадцать дней до дна всё ещё тикали. Но теперь у Андрея была не просто точка опоры. У него был рычаг. И он был готов перевернуть свой маленький мир, даже если для этого придётся перерыть тонны чужой цифровой грязи.

Впереди были первые сто часов настоящей работы. И они обещали быть жестокими.

ГЛАВА 6. Первые сто часов, или как мы искали то, чего не бывает

Первые сто часов совместной работы с Тимуром напоминали Андрею попытку объяснить инопланетянину, как варить борщ, используя только периодическую таблицу Менделеева.

Тимур не понимал концепции «интуиции». Для него мир состоял из массивов данных, векторов и вероятностей. Он снял угол в коворкинге на Бауманской, но большую часть времени они проводили у Андрея дома, на кухне. Елена, тяжело вздыхая, освободила им утеплённый балкон, превратив его в импровизированный серверный отсек, где день и ночь гудели два мощных системных блока, которые Тимур собрал сам из заказанных на «Авито» комплектующих.

— Тимур, мы ищем не среднюю температуру по больнице, — говорил Андрей, глядя на экран, по которому бежали строки кода. — Зенцов и так знает, что у него в магазине номер семь очереди по субботам. Он сам там стоит и орёт на кассиров. Нам нужно то, что скрыто. То, чего не бывает.

— ИИ оптимизирован на поиск паттернов, — монотонно отвечал Тимур, не отрываясь от клавиатуры и не поворачивая головы. — Он находит то, что повторяется. Аномалия для него — это шум, статистическая погрешность, которую нужно отфильтровать, чтобы модель не переобучалась.

— Вот и перепиши его так, чтобы он полюбил шум, — настаивал Андрей, чувствуя, как нарастает раздражение. — Заставь его искать то, что ломает закономерности.

Они выстраивали методологию «ИИ-диагностики невидимых потерь» методом проб и ошибок. Андрей, стоя у купленной в строительном магазине маркерной доски, выводил этапы, а Тимур тут же переводил их в алгоритмические задачи.

Шаг первый: выгрузить всё, что компания собирает, но не анализирует. У Зенцова это были не только кассовые чеки и логи программы лояльности. Это были записи с камер наблюдения, которые Тимур пропустил через модель компьютерного зрения для оценки траекторий движения покупателей; это была электронная книга жалоб, привязанная к QR-кодам на кассах; это были даже данные о возвратах и списаниях просрочки.

Шаг второй: настроить агента на поиск отклонений. Не «что покупают чаще всего», а «какие корзины выглядят неестественно для данного района, времени суток и дня недели».

Шаг третий: верификация. ИИ видит корреляцию, человек видит причину.

Первые две недели принесли лишь разочарование. Тимур выдавал дашборды, пестрящие графиками, но Андрей браковал их один за другим.

«В магазине номер четыре нехватка кассиров в часы пик приводит к потере двенадцати процентов выручки», — зачитывал Тимур.

«Олег Викторович и так знает, что у него не хватает людей, — вздыхал Андрей. — У него фонд оплаты труда трещит по швам. Это не инсайт. Это вода».

Тимур начал злиться. Его пальцы всё чаще и жёстче отстукивали ритм по столу.

— Твоя «грязь» не структурирована, — заявил он однажды вечером, отодвигая от себя тарелку с остывшей гречкой, которую молча приготовила Елена. — В их базе данных тридцать процентов позиций заведены с ошибками. «Хлеб» может называться «Хлеб рж», «Хл.ржаной» и «Бородинский_вн». ИИ сходит с ума, пытаясь кластеризовать этот хаос.

— Это и есть реальность, Тимур, — усмехнулся Андрей, протирая уставшие глаза. — В идеальном мире все пишут чистый код. В реальном мире кладовщик дядя Вася забивает накладную в перчатках, потому что на складе минус пять, а сенсор экрана не реагирует. Чисти данные. Заставь машину понять, что «Хл.ржаной» — это хлеб.

На восемнадцатый день, в среду, около полуночи, Тимур вдруг замер. Его пальцы перестали отстукивать ритм. В наступившей тишине было слышно только гудение вентиляторов с балкона.

— Андрей. Иди сюда.

Андрей, дремавший на диване под пледом, вскочил. На экране монитора была тепловая карта города, а на ней пульсировали три красные точки. Магазины номер четыре, одиннадцать и четырнадцать. Все они находились на окраинах, в районах активной застройки и промзон.

— Смотри на кластер номер девять, — сказал Тимур, и в его голосе впервые послышалось что-то похожее на эмоции. — Это покупатели, которые совершают транзакции преимущественно в среду и воскресенье вечером. Состав корзины аномален для нашего общего массива данных.

Тимур вывел список: бараний жир, специфические сорта длиннозёрного риса, много репчатого лука, дешёвый стиральный порошок в больших упаковках, томатная паста. И полное отсутствие алкоголя, снеков и табачных изделий.

— Может, они просто приверженцы здорового образа жизни? — хмыкнул Андрей, пытаясь сосредоточиться.

— Приверженцы здорового образа жизни не покупают маргарин и самые дешёвые сосиски, — парировал Тимур. — Но не это главное. Главное — их возвращаемость. Они покупают один раз. Максимум два. И исчезают. При этом геолокация их мобильных устройств, если сопоставить с сетевыми идентификаторами Wi-Fi роутеров в этих районах, показывает, что они живут или работают в радиусе километра от этих магазинов. То есть они ходят мимо каждый день. Но за покупками уходят в другие места.

Андрей смотрел на экран, и в голове у него начинал складываться пазл. В чём разница между данными, информацией, знанием и мудростью? Этот вопрос он задавал себе ещё в «Векторе», но тогда это была абстракция. Сейчас она обретала плоть.

Данные — это следы на снегу. Информация — это понимание, что следы ведут к лесу. Знание — это осознание того, что в лесу живёт медведь. А мудрость — это решение не идти в лес, или идти, но с ружьём, или понять, что медведь голоден, и его нужно подкормить, чтобы он не напал на деревню.

ИИ останавливался на информации. Он видел миллион следов и говорил: «Вероятность того, что следы ведут к лесу, девяносто девять процентов». Но ИИ не знал, что такое медведь. Он не знал страха перед ним. И не знал жалости к голодному зверю. Мудрость всегда была человеческой чертой, потому что она замешана на боли, контексте и ответственности.

— Тимур, а как они платят? — тихо спросил Андрей.

— Наличными. В девяноста двух процентах случаев. Карты лояльности не используют, хотя кассиры обязаны их предлагать.

— Покажи мне записи с камер из одиннадцатого магазина. Среда, вечер.

На следующий день Андрей поехал в поля.

Магазин номер одиннадцать располагался на окраине, неподалёку от огромной стройки нового жилого комплекса и промзоны. Внутри пахло хлоркой, спелыми бананами и тёплым хлебом. Гудели холодильники с молочкой. Андрей встал у стеллажа с крупами, делая вид, что изучает состав гречки, и краем глаза наблюдал за кассами.

Около семи вечера в магазин зашла группа из четырёх мужчин. Рабочие. Грязные куртки, уставшие лица, руки, в которые вьелся цемент и мазут настолько, что теперь их не отмыть никаким мылом. Они говорили между собой на незнакомом языке, тихо, стараясь не привлекать внимания. У одного в руке был смятый тетрадный лист в клетку — список, написанный от руки, с ошибками в русских словах.

Они быстро набрали тележку: рис, масло, лук, мясо, бытовая химия. Подошли к кассе. За лентой сидела женщина с бейджем «Зинаида», лицо которой выражало вселенскую усталость и готовность к обороне.

Рабочий выложил товары и протянул список.

— Я не понимаю, что тут написано! — громко, на весь зал, заявила кассирша, отодвигая листок. — Вы мне тыкаете, я вам тыкаю? Пишите по-русски, я не понимаю ваши каракули!

Рабочий покраснел, начал что-то тихо объяснять, показывая пальцем на товары.

— Чё мычать-то? — закатила глаза Зинаида. — Следующий!

К ним тут же подошёл охранник, тучный мужчина в чёрной форме. Он демонстративно положил руку на пояс, где висел, не то электрошокер, не то дубинка, и навис над рабочими.

— Давайте быстрее, не задерживайте очередь. И пакет не рвите, он платный. А то понаехали тут, ходят как у себя дома.

Рабочие замолчали. В их глазах не было злости. Там был только глухой, привычный стыд и желание поскорее исчезнуть. Они молча расплатились мятыми купюрами, забрали пакеты и, опустив головы, быстрым шагом направились к выходу.

Андрей стоял, сжимая в руке пачку гречки, и чувствовал, как внутри него закипает холодная злость. Он понял всё.

Эти люди не возвращались, потому что им здесь было некомфортно и страшно. Они чувствовали себя униженно. Но им нужно было кормить свои бригады в общежитиях. Они терпели один раз, а потом скидывались и отправляли одного на рынок или в магазин в соседнем районе, где на них не смотрели как на воров, даже если там было дороже и дальше ехать.

Андрей подошёл к кассе, купил бутылку воды и, расплачиваясь, спокойно сказал Зинаиде:

— Тяжёлая смена?

— Да уж, — фыркнула она, пробивая чек. — Одни гости. Только и смотрят, чего бы стащить. У меня оплата премии оценивается по скорости обслуживания, а они по пять минут мычат. Ещё и директор ругается, почему средний чек падает.

Андрей вышел на улицу. Холодный ветер ударил в лицо. Он достал телефон и позвонил Тимуру.

— Я нашёл наших призраков, — сказал он. — Готовь презентацию. Но не графики. Мы будем рассказывать историю.

Офис Олега Викторовича Зенцова располагался на втором этаже над центральным магазином сети. Пахло здесь крепким кофе и дорогими сигарами, которые собственник курил, несмотря на все запреты пожарной инспекции.

Зенцов сидел за массивным дубовым столом и хмуро смотрел на Андрея. Тимура с собой Андрей брать не стал: гений мог начать объяснять матрицы переходных вероятностей, и Зенцов просто выгнал бы их обоих.

— Ну давай, Соколов, — пробасил собственник, откидываясь в кресле. — Месяц прошёл. Какую дыру в моём бюджете ты нашёл? И учти, если ты мне сейчас начнёшь рассказывать про то, что нужно поменять выкладку жвачки у кассы, я тебя сам из окна выкину.

Андрей не стал открывать ноутбук. Он достал из папки один лист бумаги и положил его перед Зенцовым. Это был не график, а список товаров: бараний жир, рис, лук, стиральный порошок.

— Олег Викторович, вы знаете, кто это покупает?

Зенцов надел очки, посмотрел на лист.

— Ну, набор дачника. Или какой-то общепит.

— Это покупают строительные бригады из Средней Азии, которые работают на ваших окраинах. В магазинах номер четыре, одиннадцать и четырнадцать.

Андрей достал телефон и включил видео, снятое накануне в одиннадцатом магазине. Без звука, только картинка. Вот рабочие подходят к кассе. Вот Зинаида орёт. Вот охранник нависает. Вот они уходят, опустив головы.

Зенцов смотрел молча. Его лицо, обычно красное и одутловатое, постепенно приобрело землистый оттенок.

— Ты мне хочешь сказать, Соколов, — медленно произнёс он, когда видео закончилось, — что я теряю деньги из-за того, что Зинка из одиннадцатого хамит таджикам?

— Я хочу сказать, Олег Викторович, что ваша система не видит этот сегмент, потому что он не пользуется картами лояльности и платит наличными, — твёрдо ответил Андрей. — А Зинка хамит, потому что у неё КРІ по скорости обслуживания, и она не хочет тратить время на тех, кто, по её мнению, всё равно ничего не купит. Хотя они покупают, пусть и долго. И охранник стоит над ними, потому что в инструкции службы безопасности написано: «Профилактика краж среди лиц неславянской внешности». Ваша собственная система создаёт условия, при которых эти люди чувствуют себя преступниками.

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.