



В И О Л Е Т Т А В Е С Н А

РАЗВОД В 42.
НОВЫЙ ДИРЕКТОР
МЛАДШЕ МЕНЯ

Виолетта Весна

Развод в 42. Новый директор младше меня

<https://litres.ru/74205839>

SelfPub; 2026

Аннотация

Мне сорок два, я три недели как разведена и впервые за восемь лет снова стою в цехе. На приемке новой формы дважды лопаются шов — и один дефект ставит под удар заказ на семь тысяч двести комплектов, кредит фабрики и работу восьмидесяти двух человек.

У Ильи Берестова, нового директора младше меня на семь лет, есть восемь недель, чтобы доказать: производство можно сохранить. У меня — собственный договор, репутация и право уйти. Мы спорим о сроках, деньгах и людях, пока профессиональное уважение не становится опасно личным.

Но Илья совершает ту же ошибку, из-за которой распался мой брак: решает без меня, какое будущее для меня лучше.

Я уже однажды позволила чужому плану заменить мой. Теперь мне предстоит спасти фабрику, выбрать собственную карьеру и понять, возможна ли любовь, в которой мое «я решу сама» действительно услышат.

Содержание

ГЛАВА 1. Разорванный шов	4
ГЛАВА 2. Мои условия	15
ГЛАВА 3. Восемь недель	26
ГЛАВА 4. Чужая замена	36
ГЛАВА 5. Один шанс	47
Конец ознакомительного фрагмента.	54

Виолетта Весна

Развод в 42. Новый директор младше меня

ГЛАВА 1. Разорванный шов

Строчка разошлась в половине десятого, когда представитель заказчика подняла руку, чтобы поправить воротник пиджака.

Треск был негромким. В приемочном зале работала вентиляция, за стеной запускали раскройную машину, кто-то перелистывал ведомость. Однако я узнала этот звук сразу. Так расходится строчка, которая еще минуту назад выглядела исправной, а потом перестала держать нагрузку.

Женщина в темно-синей форме опустила руку. Под проймой открылся разрыв длиной с ладонь. Край ткани не осыпался, стежки остались на месте, зато нить лопнула сразу в нескольких точках.

Раиса Петровна посмотрела на меня поверх очков. Она пригласила меня на фабрику как внешнего специалиста, хотя в письме назвала просьбу скромнее: «Побудь на приемке, нужен еще один технологический взгляд». Мы не виделись шесть лет. За это время я привыкла получать образцы ку-

рьером, исправлять карты на экране и обсуждать производство через видеосвязь. В приемочном зале пахло паром от утюжильного стола и свежей упаковкой. Я успела забыть, насколько быстро здесь решение одного человека становится работой для восьмидесяти.

— Снимите, пожалуйста, пиджак, — сказала Раиса Петровна женщине. — Мы посмотрим повреждение.

Лариса Анатольевна Пронина, руководитель качества «Магистраль Плюс», кивнула без раздражения. Раздражение обычно появляется позже, когда поставщик начинает объяснять заказчику, почему тот неправильно носил изделие.

— Возьмем другой комплект, — предложил Вадим Аркадьевич Селезнев. — Здесь, вероятно, единичный дефект нити. В партии предусмотрен запас контрольных образцов.

Он уже подал знак сотруднице у стойки с чехлами. Та потянулась к следующему пиджаку.

— Пока не надо, — сказала я.

Сотрудница остановилась и посмотрела на Вадима. Я не имела права распоряжаться людьми фабрики, поэтому обратилась к Ларисе:

— Разрешите осмотреть разрыв до замены образца?

— Вы кто? — спросил Вадим.

— Александра Ковалева, технолог-консультант. Я здесь по приглашению главного технолога.

— Госпожа Ковалева не участвует в приемке со стороны фабрики.

— Именно поэтому я спрашиваю разрешения у заказчика. Лариса сняла пиджак и положила его на стол изнанкой вверх.

— Смотрите. Я подожду.

Я надела очки, расправила пройму и провела ногтем вдоль припуска. На внешней стороне шов выглядел ровным. Изнутри запас ткани местами сужался почти вдвое. Нить блесла сильнее той, которую обычно брали для этой плотности материала. Рядом лежал второй комплект. Я сравнила боковые швы и попросила линейку.

Раиса молча подала металлическую, с выгравированными делениями. Я измерила припуск в трех местах.

— Один разрыв еще можно считать случайностью, — сказала я. — Но здесь есть три причины проверить всю схему. Нить рвется раньше ткани. Припуск по дуге неодинаковый. И материал после влажно-тепловой обработки изменил геометрию: видите складку у контрольной метки?

Вадим наклонился к столу.

— Складка укладывается утюгом.

— На образце, который уже прошел окончательную обработку, ее быть не должно.

— Вы делаете вывод по одному изделию.

— Я предлагаю три проверки, — поправила я. — Сравнить нить со спецификацией. Измерить припуски на пяти комплектах из разных пачек. Повторить нагрузку на втором образце после тех же движений, которые предусмотре-

ны программой приемки.

Лариса провела пальцем рядом с разрывом, не касаясь торчащих концов нити.

— Сколько времени?

— Двадцать минут на первичную проверку. Для вывода по партии понадобится больше.

— У нас назначен весь день, — ответила она. — Двадцать минут есть.

Вадим отвернулся к двери и набрал номер. Раиса повела меня к шкафу с контрольными материалами. По дороге она сказала тихо:

— Нить меняли вместе с тканью. Мне показали документы за день до раскроя.

— Показали или согласовали?

— Показали.

Это был ответ, ради которого стоило приехать. Я не стала спрашивать, почему она допустила запуск. Такие вопросы задают после того, как собраны даты, подписи и версии карт. До этого любое обвинение помогает только тому, кто хочет назначить одного виноватого.

В шкафу лежали катушки с маркировкой, конверты с образцами ткани и папка технического задания. Я сверила артикул нити. В спецификации стоял другой: близкий по цвету, но с большим запасом прочности. На катушке из цеха этикетку переклеивали; под новой виднелся край старой.

— Кто оформлял замену? — спросила я.

— Закупка по служебной записке коммерческого отдела.
Техническое дополнение я не подписывала.

— А ткань?

— С ней сложнее.

В коридоре слышались быстрые шаги. В зал вошел мужчина в темном пиджаке без галстука, за ним — помощница с планшетом. Я ожидала увидеть нового директора позже, на совещании, и представляла его старше. Раиса предупреждала, что собственники привели антикризисного руководителя, но не называла возраст.

Мужчина поздоровался с Ларисой, затем с сотрудниками фабрики.

— Илья Андреевич Берестов. Прошу прощения за задержку, был на связи с банком. Что произошло?

Вадим ответил раньше Раисы:

— Единичный разрыв контрольного образца. Мы заметим комплект и продолжим процедуру.

Илья посмотрел на лежащий на столе пиджак.

— Лариса Анатольевна согласна считать дефект единичным?

— Пока я согласна только подождать двадцать минут, — сказала она. — Ваш консультант предложила проверки.

— Не наш консультант, — уточнил Вадим. — Александру Романовну пригласила Раиса Петровна.

Илья перевел взгляд на меня. Складка между его бровями делала лицо строже, но в остальном он выглядел челове-

ком, который успел просмотреть слишком много таблиц до завтрака.

— Какие основания остановить приемку? — спросил он.

— Остановить приемку можете вы или заказчик. У меня оснований для такого решения нет. У меня есть причины проверить, безопасно ли продолжать.

Я перечислила нить, припуск и деформацию материала. Илья не попросил объяснить проще и не сделал вид, что уже понял технологию.

— Что можно подтвердить сейчас?

— Несоответствие артикула нити спецификации — сразу. Разброс припуска — выборкой. Повторяемость разрыва — вторым комплектом. Причину деформации ткани сегодня точно не установим, понадобятся исходные показатели и контрольная стирка.

— Если второй комплект выдержит?

— Это уменьшит вероятность системной ошибки шва, но не отменит замену нити и разницу припусков.

— Если не выдержит?

— Отгружать партию до аудита рискованно. Шов может разойтись на человеке при обычном рабочем движении.

Лариса добавила:

— И ответственность перед людьми и нашей репутацией будет уже на обеих компаниях.

Илья попросил принести пять изделий из разных упаковок и копию технического задания. Он говорил спокойно,

обращался к руководителям участков по должностям и ни разу не ускорил человека фразой «это срочно». Срочность была и без пояснений.

Мы работали за длинным столом. На трех пиджаках припуск уходил ниже допустимого значения в одном и том же месте. На четвертом был достаточным, но строчка стягивала ткань. Пятый снаружи выглядел лучше всех.

— Проверяем его? — спросила Лариса.

Я осмотрела метки и ответила:

— Да. Сначала наденьте свой размер. Не меньше и не больше. И повторите те движения, которые были в программе.

Комплект принесла другая сотрудница заказчика. Она застегнула пиджак, подняла обе руки, потянулась вперед, будто доставала папку с верхней полки, затем села. Шов выдержал. Вадим коротко улыбнулся.

— Вот видите.

— Еще поворот корпуса, — напомнила Лариса.

Женщина повернулась вправо. Строчка у левой проймы сначала натянулась, затем лопнула на участке около семи сантиметров. Никто не заговорил. Сотрудница расстегнула пиджак и спросила:

— Можно снять?

Я помогла ей освободить рукав, чтобы не увеличить разрыв, и положила второй образец рядом с первым. Повреждения находились почти на одном уровне.

Илья повернулся к начальнику склада:

— До отдельного распоряжения партия остается на фабрике. Опломбируйте зону хранения вместе с представителем качества и оформите перечень упаковок.

Потом обратился к помощнице:

— Подготовьте служебную записку об остановке отгрузки. Ларисе Анатольевне сегодня направим официальное письмо.

— Илья, — начал Вадим, уже без отчества. — У нас банк привязан к этому контракту. Если мы сами признаем остановку до акта заказчика, кредитный комитет увидит нарушение.

— А если отгрузим изделия после двух одинаковых разрывов, он увидит еще и то, что мы знали о дефекте.

— Можно заменить нить на готовой партии.

Раиса Петровна сняла очки.

— На готовой партии это означает распороть два шва на каждом пиджаке, проверить припуск и собрать заново. Без оценки ткани я такое решение не подпишу.

— Тогда мы потеряем срок.

— Срок уже потерян, — сказал Илья. — Сейчас решаем, потеряем ли мы вместе с ним заказ.

В его ответе не было героизма. Он называл положение так, как оно выглядело в ведомости: отгрузки сегодня не будет, деньги не поступят по плану, а банк получит сведения. Это решение могло стоить ему первой директорской должности.

Я знала об этой должности только из письма Раисы, но цена читалась в том, как Вадим сразу достал телефон и вышел в коридор.

Лариса попросила оформить акт осмотра двух комплектов. Я продиктовала только наблюдаемые факты: место разрыва, длину, маркировку нити, измерения припуска. Причину усадки мы оставили как версию, требующую проверки. Раиса подписала акт со стороны фабрики. Я приложила отдельное заключение приглашенного специалиста.

— Вы понимаете, что ваше имя теперь будет во всей переписке? — спросил Илья, когда Лариса ушла звонить своему руководству.

— Поэтому я не пишу в заключении того, чего не могу доказать.

— Я спрашивал не об этом.

— Тогда сформулируйте точнее.

Он на секунду опустил взгляд на мой экземпляр акта.

— Вы готовы участвовать в полном аудите, если совет согласует договор?

Три недели назад я получила свидетельство о расторжении брака. Восемь лет я выстраивала работу так, чтобы ее можно было увезти в любой город вместе с ноутбуком и двумя коробками образцов. Я приехала в «Точную линию» на один день и собиралась вечером вернуться к файлам малого бренда, которому требовалось поправить посадку серии блузок.

Передо мной лежали два разорванных пиджака. За дверью люди развозили готовую партию обратно на склад. В этой работе результат нельзя было спрятать за аккуратным письмом.

— Сначала мне нужны объем задачи, доступ к документам и сроки, — ответила я. — После этого скажу, готова ли.

— Пришлите условия к девяти утра. Не резюме. Условия, при которых вы сможете отвечать за вывод.

— И при которых фабрика обязуется дать исходные данные.

— Добавьте это отдельно.

Я убрала копию заключения в папку. Раиса Петровна наблюдала за нами с тем терпением, которое появляется у технолога, когда две детали наконец совместили по контрольным меткам, но стачивать еще рано.

У выхода я задержалась у стекла, за которым работал швейный цех. Несколько операторов уже снимали с линии упаковочные ярлыки. Остановка дошла до производства быстрее официального письма. Утром эти люди собирали заказ к отгрузке, а к обеду не знали, будет ли у них работа через два месяца.

Я достала телефон и перенесла встречу с одним из малых клиентов. Потом открыла новую записку и написала три слова: материал, технология, решения.

Если до девяти утра я отправлю Илье Берестову условия, разовая консультация закончится. Начнется проект, в кото-

ром мое имя будет стоять рядом с каждым выводом.

Домой я поехала за договором, который еще предстояло написать.

ГЛАВА 2. Мои условия

В семь утра я открыла таблицу с личной загрузкой и впервые за много лет не стала подгонять работу под чужой маршрут.

До конца апреля у меня оставались два заказа. Малый костромской бренд ждал исправленные лекала блузок, мастерская из Ярославля — технологическую карту летнего пальто. Оба результата можно было сдать удаленно, сроки имели запас. Полный аудит «Точной линии» занимал восемь недель, требовал ежедневного присутствия на ключевых этапах и оставлял мало времени на все остальное.

Я посчитала не только желаемую оплату. Налоги, бензин, лабораторные поездки, дни без других заказов, риск, что второй и третий этапы не примут. После продажи нашей с Виктором квартиры и погашения кредита на моем счете лежал резерв, которого хватило бы примерно на восемь месяцев обычной жизни. Я могла отказаться. Это не делало решение легким, зато делало его моим.

К восьми двадцати у меня были готовы объем работ, три результата и перечень данных, без которых я не возьмусь за вывод. Цена получилась четыреста двадцать тысяч рублей до налогов. Я перечитала цифру, проверила рынок и оставила ее без скидки за собственную неуверенность.

Илье я отправила пять страниц. Резюме не приложила,

как он и просил.

Ответ пришел через двенадцать минут: «Переговорная в 11:00. Проект договора подготовит юрист. Спасибо за конкретику».

В половине одиннадцатого я припарковалась у административного корпуса фабрики. Вчера я вошла сюда с небольшой сумкой и собиралась уйти после приемки. Сегодня в багажнике лежали ноутбук, штангенциркуль для фурнитуры, портновские линейки, лупа и рабочие очки. Этот набор не обещал победы. Он позволял проверить факты.

В переговорной сидели Илья, Раиса Петровна, Вадим и юрист фабрики Елена Сергеевна. На столе лежал типовой договор, уже открытый на странице с обязанностями исполнителя.

— Александра Романовна, ваша цена выше, чем мы платим технологу за два месяца, — начал Вадим.

— Я видела штатное расписание только в части, которую прислали для расчета, — ответила я. — Сравнение все равно неверное. Штатный технолог получает зарплату за трудовую функцию. Я предлагаю три результата и принимаю риск, что непроверенный этап не оплатят.

— Вы будете работать на фабрике каждый день.

— В дни замеров, запуска образцов и испытаний. Способ работы и график внутри срока определяю я. В договоре не должно быть начала смены в восемь часов, ежедневного отчета директору и обязанности выполнять любые поручения

руководства.

Елена Сергеевна перелистнула документ.

— Это наша стандартная форма для срочных специалистов.

— Тогда в ней смешаны два разных отношения. Здесь написано, что я обязана соблюдать график фабрики, находиться на рабочем месте и исполнять распоряжения генерального директора. Через страницу оплата зависит от акта за результат. Я не согласна одновременно нести предпринимательский риск и быть сотрудником без трудовых гарантий.

Илья взял ручку.

— Убираем постоянное рабочее место, график и любые поручения. Оставляем согласованные окна доступа в производство, чтобы фабрика могла обеспечить безопасность и сопровождение.

— Подходит.

— Ежедневный отчет вам действительно не нужен? — спросил он.

— Нужны контрольные точки. Если я каждый вечер буду пересказывать, что сделала за день, это отнимет время и ничего не докажет. Предлагаю короткий статус по понедельникам и четвергам: выполнено, отклонения, решения, сведения, которые должна предоставить фабрика.

— И немедленное уведомление о риске срыва срока.

— С указанием причины и вариантов. Да.

Мы прошли договор по пунктам. Первый этап включал

отчет о причинах дефекта и карту отклонений. Второй — исправленный образец, размерную сетку, технологические карты и подтвержденный тест мощности. Третий — стабильную партию и пакет документов для приемки. Аванс покрывал начало аудита, оставшаяся сумма делилась между тремя актами.

На странице о приемке стояла одна подпись: генеральный директор.

— Здесь будет комиссия, — сказала я.

Вадим откинулся на спинку кресла.

— Вы предлагаете заказчику выбирать, платить вам или нет?

— Я предлагаю заранее определить проверяемые критерии. В комиссию могут войти Илья Андреевич, Раиса Петровна и представитель совета. Если один человек принимает работу и одновременно обсуждает со мной ежедневные решения, любой спор превращается в спор характеров.

Илья не возразил.

— На первом этапе комиссия из трех человек. Для второго и третьего добавим возможность пригласить представителя заказчика. Кворум и срок замечаний запишем.

— Три рабочих дня, — предложила Елена Сергеевна.

— Два, — сказал Вадим. — У нас нет времени.

— Тогда и фабрика отвечает на запросы за один рабочий день, — сказала я. — Сейчас в моем перечне двадцать семь позиций. Без истории версий, закупочных документов

и фактических данных по операциям срок аудита не идет.

Вадим взял мой список.

— Закупочные документы не относятся к технологии пошива.

— Артикул ткани выбрала не швея. Нить появилась в цехе не из воздуха. Если вы хотите проверить только то, как люди стачали детали, приглашайте внутреннюю комиссию и не называйте это аудитом причины.

— Коммерческие условия поставщика конфиденциальны.

— Мне не нужны все условия. Нужны заявленный состав, партия, сроки, основание замены, протоколы проб и кто согласовал массовый раскрой. Цену материала понадобится раскрыть для финансового сценария, но это можно оформить отдельным доступом.

— Включаем закупку и историю согласования, — решил Илья. — В пределах задачи и с обязательством конфиденциальности.

Он повернулся ко мне:

— Я добавлю ответственность за заведомо неверное заключение и разглашение. Не общую фразу про любые убытки, а прямой подтвержденный ущерб по вашей вине. Согласны?

— После того как юрист ограничит ответственность суммой договора, кроме умысла и разглашения защищенных сведений.

Елена Сергеевна посмотрела на меня внимательнее.

— У вас хороший договорный опыт.

— У меня восемь лет работы, в которой плохо составленный договор иногда стоит дороже плохо составленной карты.

Раиса Петровна кашлянула, скрывая улыбку. Вадим ничего не скрывал.

К часу дня мы согласовали редакцию. Илья объявил перерыв на сорок минут, чтобы юрист внесла изменения. В коридоре Раиса Петровна догнала меня у автомата с водой.

— Я боялась, что ты уйдешь после первой страницы.

— Я тоже.

— Почему осталась?

Я налила воду в бумажный стаканчик и сделала несколько глотков. После трех часов переговоров хотелось кофе, но автомат выдавал напиток, который имел с кофе общую только цену.

— Потому что он исправляет условия, когда понимает риск, — сказала я. — И потому что вчера шов порвался дважды.

— Про директора спросила, а ответила про шов.

— Ты спросила про проект.

— Конечно.

Раиса никогда не вмешивалась в чужую личную жизнь. Зато умела оставить фразу в нужном месте, как метку на лекале.

Мы пошли в архив технических документов. Пока юрист готовила договор, мне разрешили ознакомиться с перечнем

файлов без копирования. Денис Осипов, производственный планировщик, открыл общую папку на служебном компьютере.

— Тут все по заказу, — сообщил он. — Техническое задание, спецификации, план запуска, протоколы.

— Покажите историю изменения ткани.

Денис щелкнул по папке «Материалы». В ней было шесть файлов. Первоначальная спецификация, письмо первого поставщика о задержке, сравнительная таблица трех замен, протокол внутренней пробы и финальный лист допуска.

— Кто делал сравнительную таблицу?

— Закупка вместе с коммерческим отделом. Технологи дали показатели.

— Где решение о выборе второй позиции?

— В листе допуска.

Я открыла его. В таблице стояли артикул, состав, плотность, цена и срок поставки. Под строкой размещались фамилии согласующих. Раисы Петровны не было. Вместо главного технолога значилась формулировка «технический блок ознакомлен».

— Это не решение, — сказала я. — Здесь никто не отвечает за технический допуск.

Денис подвинул стул ближе.

— Было совещание двадцать шестого марта. После него разрешили раскрой.

— Протокол?

Он вернулся на уровень выше и открыл папку совещаний. Файлы шли по датам: двадцать четвертое, двадцать пятое, двадцать седьмое.

— Двадцать шестого нет, — заметила я.

— Может, сохранили в коммерческой папке.

Поиск по названию заказа ничего не дал. По фамилиям участников — тоже.

— Кто вел совещание?

— Вадим Аркадьевич. Я показывал график. Раиса Петровна была, начальник закупки и инженер лаборатории тоже.

— Вы видели итоговый файл?

Денис помедлил.

— Мне присылали ссылку на согласование. Я отметил свой пункт по срокам.

— Письмо осталось?

— Должно.

В почте нашлось сообщение со ссылкой. Она вела на адрес, которого больше не существовало. Название файла содержало дату и номер проекта. Я записала его точно, включая нижние подчеркивания.

— Не пытайтесь восстанавливать сами, — попросила я. — Сначала зафиксируем отсутствие и запросим администратора. Иначе в журнале появятся новые действия, а нам нужна исходная история.

Денис кивнул слишком быстро.

— Вы думаете, его удалили?

— Я думаю, что файла нет там, где его должны хранить. Причину установим отдельно.

В переговорную я вернулась с перечнем первого запроса. Илья уже подписал новую редакцию договора со стороны фабрики. На полях не осталось рукописных оговорок; все изменения внесли в текст.

— Проверьте комиссию, — сказал он.

В нее вошли Илья, Раиса и Оксана Юрьевна Зимина как представитель совета. Решение принималось по критериям каждого этапа. Мотивированные замечания следовало направить в течение двух рабочих дней. Фабрика обязывалась отвечать на документированные запросы Александры за один день или письменно менять срок проекта.

— Теперь мой вопрос, — сказал Илья, когда я дочитала. — Почему восемь недель? Совет дал мне девяносто дней на два сценария. Я должен представить восстановление или закрытие швейного цеха. До следующего заседания меньше двух месяцев.

— Потому что за четыре недели можно изготовить удачный образец, если повезет с сырьем. Но вы не докажете стабильность партии и фактическую мощность. За шесть можно пройти испытания и начать выпуск. Еще две нужны на исправление отклонений, документы и приемку. Запаса почти нет.

— Значит, если к концу второй недели не будет материала, проект теряет смысл?

— В прежнем виде — да. Тогда я подготовлю заключение, что внутренний выпуск не успевает, и вы будете считать аутсорсинг.

— Даже если это закроет цех?

— Я не могу сохранить цех неверным отчетом. Могу дать людям шанс по реальным цифрам.

Он положил ручку рядом с договором.

— Хорошо. Тогда у нас одинаковое правило.

Я поставила подпись как индивидуальный предприниматель. Елена Сергеевна передала мне экземпляр и перечень приложений. Аванс должны были перечислить в течение двух банковских дней. С этого момента у меня появлялось право запрашивать документы и обязанность выдать результат.

— Первый запрос уже есть? — спросил Илья.

Я подала ему лист с номером отсутствующего файла.

— На основании этого протокола двадцать шестого марта допустили ткань к массовому раскрою. В архиве его нет. Ссылка из письма Дениса не работает. Мне нужна зафиксированная история хранения и резервная копия, если она существует.

Вадим, до этого просматривавший новую редакцию договора, поднял голову.

— У нас десятки рабочих файлов. Возможно, секретарь неверно назвала папку.

— Возможно, — согласилась я. — Поэтому запрос сфор-

мулирован как поиск, а не обвинение.

Илья прочитал номер и передал лист юристу.

— Регистрируем сегодня. Доступ к резервной копии только вместе с администратором и актом действий.

Первое решение по моему договору не спасало фабрику и не доказывало надежность директора. Оно лишь сохраняло след, который кто-то уже однажды потерял.

Выйдя из переговорной, я написала клиентам новые даты сдачи. Один согласился, второй попросил короткий созвон вечером. У меня оставалась работа вне «Точной линии», собственный счет и право прекратить договор по его условиям.

И все же, когда я прикрепила пропуск к сумке, мне стало ясно: ближайшие восемь недель будут измеряться не числом отправленных файлов. Здесь каждое число придется проверять у станка, в накладной и в чужом рабочем дне.

Я вернулась к Денису. Начинать следовало с отсутствующего протокола.

ГЛАВА 3. Восемь недель

На заседание совета меня пригласили ровно на сорок минут. Оксана Юрьевна Зимина предупредила об этом до того, как я успела разложить документы.

— У нас нет задачи проверить вашу способность выступать долго, Александра Романовна. Нам нужно понять, что именно можно узнать за первую неделю и сколько будет стоить ошибка.

Она сидела во главе стола, хотя никаких табличек с фамилиями в комнате не было. Двое других представителей собственников подключились по видеосвязи. Илья занял место справа от нее. Вадим — напротив меня. Раису Петровну пригласили на техническую часть.

Я вывела на экран схему без фотографий разорванного пиджака. Все присутствующие уже видели их в письме, повторное зрелище ничего не добавляло.

— К концу первого этапа у вас будет карта причин с подтверждением по каждой, — начала я. — Сейчас установлены два несоответствия: артикул нити отличается от спецификации, припуск на нескольких изделиях ниже значения в рабочей карте. Поведение ткани после обработки требует испытания. Отдельно проверяем размерную сетку, обучение операции и версии документов.

Один из участников на экране спросил:

— Когда вы дадите гарантию, что заказ выполним?

— Гарантию результата производства не дает аудит. Через пять рабочих дней я назову условия, при которых выпуск возможен, и условия, при которых рекомендую остановить-ся. После материала, исправленного образца и теста мощности появится расчет вероятного срока.

— И для этого вам нужны восемь недель?

— Для первой партии и приемочного пакета. Аудит занимает пять дней.

Оксана Юрьевна положила ладонь на распечатанную таблицу.

— Покажите пределы. Что произойдет, если мы не успеем?

На этот вопрос должен был отвечать директор. Илья включил следующий слайд, который готовил не я.

— «Магистраль Плюс» останавливает приемку и получает право расторгнуть договор после повторного провала. Из тридцати одного с половиной миллиона мы получили аванс тридцать процентов. Большая часть связана закупкой ткани и фурнитуры. Возврат неиспользованного остатка и возможная неустойка создадут кассовый разрыв. Банк пока не отказал, но запросил сведения о статусе контракта.

— Сколько свободных денег остается? — спросил участник по связи.

— После зарплаты, обязательных платежей и текущих заказов — резерв на один цикл новой ткани, испытаний и огра-

ниченный производственный тест. Точной суммы в открытой части заседания не называю; она есть в финансовом приложении.

— Почему консультант не видит сумму?

— Увидит ту часть, которая нужна для двух сценариев. Сегодня мы обсуждаем ее технический этап.

Илья не пытался выглядеть щедрым чужими деньгами. Еще вчера я считала это обычной управленческой нормой. После нескольких лет работы с владельцами, которые обещали купить оборудование до получения счета, нормальность заслуживала отдельной отметки.

Вадим открыл свою папку.

— Я по-прежнему считаю, что мы раздуваем локальный дефект до кризиса. Семь тысяч двести комплектов не лежат готовыми. Можно исправить технологию на следующем выпуске, а существующую часть принять с дополнительным контролем.

— Сколько готовых пиджаков с этой нитью? — спросила Оксана.

Дениса в комнате не было, но Илья посмотрел в записку.

— В незавершенном производстве и готовой партии — восемьсот сорок. Точное распределение по операциям уточняют сегодня.

— Их можно переделать? — вопрос адресовали Раисе.

— Часть — да. Сначала нужно понять состояние ткани и припусков. Если распороть строчку на материале, который

уже деформирован, можно увеличить брак. Решение дам по выборке.

— А людей вы сохраните? — спросил второй участник по связи у Ильи.

Вопрос прозвучал так, будто сто сорок шесть человек помещались в одной ячейке таблицы.

— Сегодня я не могу обещать сохранение всех рабочих мест, — ответил Илья. — Совет поручил мне подготовить восстановление и закрытие швейного цеха. Пока проверяем оба сценария. Коллектив получит официальную информацию после решения, а не слухи по участкам.

Раиса Петровна сдвинула к себе ручку. Я знала, как такой ответ услышат в цехе. Людям нужен был не управленческий отказ лгать, а уверенность в зарплате через два месяца. Однако обещание, которое нельзя обеспечить материалом и деньгами, продержалось бы до первой задержки.

— Если внутренний вариант окажется дороже аутсорсинга? — спросила Оксана.

— Мы сравним сроки, подтвержденную мощность, качество, цену, расходы на закрытие и зависимость от подрядчика, — сказал Илья. — Красивую цену без свободной линии я в расчет не возьму.

Мне отвели оставшиеся двенадцать минут на перечень работ. Я запросила доступ к складу, лабораторным образцам, журналам операций, закупочной переписке и истории файлов. Оксана одобрила границы доступа и назначила сотруд-

ника финансовой службы для расчета затрат. Потом закрыла ноутбук.

— Первый этап принимаем в понедельник. Если материал нельзя получить в срок, скажите это прямо. Резерв второй раз не появится.

— Скажу, — ответила я.

Когда заседание закончилось, Илья задержал Раису и меня.

— Через час встречаюсь с начальниками участков. Буду сообщать о двух сценариях. Есть техническая причина не говорить о восьми неделях?

— Нет, — сказала я. — Только не называйте это сроком спасения. До аудита это срок проверки возможности.

— Именно так и скажу.

Раиса Петровна спросила:

— Про резерв людям говорить будете?

— Общую рамку. Суммы финансового приложения — нет.

— Тогда добавьте, что переработка без решения и оплаты в план не входит. Иначе мастера сами начнут спасать предприятие за счет смены.

Илья записал это в ежедневник.

— Добавлю.

В два часа я покинула фабрику. До нотариальной конторы было двадцать минут на машине, но я заложила сорок: в центре перекрыли одну полосу, а искать парковку в рабочий

день можно дольше, чем обсуждать пункт договора.

Виктор уже ждал в холле. Он сидел у окна в сером костюме, держа на коленях тонкую папку. Семнадцать лет я могла определить его настроение по тому, как он расправлял манжету. Сейчас он делал это дважды за минуту, но я больше не должна была угадывать, что ему требуется.

— Привет, Саша.

— Привет.

Он встал и по привычке хотел взять мою сумку, потом убрал руку. Мы развелись три недели назад, а движения еще помнили прежний порядок лучше нас.

Нотариус проверила соглашение, акт передачи денег после продажи квартиры и отсутствие взаимных претензий по расчетам. Основной раздел мы оформили раньше; сегодня закрывали последние документы по общей ячейке хранения и оборудованию. Виктор забирал часть инструмента и коробки с личными бумагами. Мой рабочий манекен, купленный до брака, оставался мне.

— Хранилище оплачено до конца месяца, — сказал он после подписания. — Можешь оставить там свои вещи дольше. Я продлю, если не успеешь решить с квартирой.

— Я успею.

— Ты уже нашла вариант?

— Смотрю две квартиры в Иванове. Сегодня вечером выберу.

Виктор нахмурился.

— Зачем подписывать долгий договор? Через пару месяцев станет понятнее, что у тебя с работой и где удобнее жить.

— Мне уже понятно, где я буду жить ближайший год.

— В Иванове?

— Да.

Он посмотрел на меня так, как смотрел на новое условие поставки: сначала искал, какой прежний пункт оно меняет.

— Я думал, ты возьмешь паузу. Потом можно было бы обсудить Екатеринбург. У меня там контракт на два года, квартира от компании, нормальная инфраструктура. Ты можешь работать откуда угодно.

Фраза была знакомой. Раньше она звучала почти как преимущество моей профессии. Я могла работать откуда угодно, поэтому местом становился город Виктора. Его должность требовала присутствия, моя работа считалась переносимой, а значит, выбор будто происходил сам.

— Я больше не хочу работать откуда угодно, — сказала я.
— Я взяла очный проект здесь.

— На сколько?

— На восемь недель. После него будут другие.

— Это одна фабрика, Саша. Не надо строить всю жизнь вокруг первого заказа после развода.

— Я не строю ее вокруг заказа. Я выбираю место, где собираюсь строить работу.

Нотариус в соседнем кабинете закрыла дверь. В холле прошла пожилая пара с папкой документов. Виктор говорил

спокойно, без угроз и требований. Именно поэтому много лет мне было трудно объяснить, что в наших решениях не устраивает меня. Он предлагал разумное, заранее рассчитанное будущее. В нем неизменно не хватало вопроса о моем плане.

— Ты сердишься, — сказал он.

— Нет. Я отвечаю.

— Мы могли бы вернуться к этому разговору, когда ты успокоишься после развода.

— Развод не был приступом. Мы обсуждали его несколько месяцев.

— И ты все равно решила заранее.

Он был прав в той части, которую мне хотелось бы вычеркнуть. Я годами соглашалась на переезды, не называла цену и ждала, что однажды Виктор сам заметит, сколько моей работы осталось в коробках. Когда он принял очередной контракт и нашел жилье до разговора со мной, у меня уже не было желания торговаться. Я принесла готовое решение, как раньше он приносил готовый маршрут.

— Да, — сказала я. — В конце я решила без тебя. Это моя ответственность. Но возвращаться в прежнюю модель из чувства вины я не буду.

Виктор провел большим пальцем по краю папки.

— Я не предлагал возвращаться. Я сказал, что не обязательно спешить с жильем.

— Тогда спасибо. Я все равно подпишу аренду.

Мы вышли вместе. На парковке он открыл багажник своей машины, чтобы передать мне сложенный манекен. Мы не обсуждали посуду, фотографии и кому досталась кофемолка. Важные вещи уже были разделены. Осталась громоздкая рабочая форма с деревянной стойкой, которую Виктор возил за мной через четыре города и ни разу не выбросил, хотя она мешала в каждой кладовой.

— Помочь донести? — спросил он.

— До моей машины — да. Спасибо.

Я не обязана была отказываться от любой помощи, чтобы доказать самостоятельность. Мы вместе уложили манекен на заднее сиденье. Виктор захлопнул дверь.

— Если передумаешь насчет хранилища, напиши.

— Напишу, если понадобится.

Он уехал первым. Я постояла рядом с машиной, проверяя, не давит ли стойка на стекло. Потом позвонила хозяйке квартиры, которую смотрела накануне, и договорилась подписать аренду на одиннадцать месяцев.

Вечером я перевезла две коробки и манекен в однокомнатную квартиру недалеко от центра. Она была меньше прежней, зато у окна помещался рабочий стол, а до фабрики можно было доехать за пятнадцать минут без пробок. Я внесла залог и первый месяц с собственного счета. Хозяйка передала два комплекта ключей и акт с показаниями счетчиков.

В половине девятого позвонила Раиса Петровна.

— Ты еще работаешь?

— Раскладываю вещи. Что случилось?

— Я нашла у себя бумагу по той пробе. Не финальный файл. Распечатку, которую нам дали до совещания.

— Есть пометки?

— Мои. И результат по усадке, которого в общей папке я сегодня не увидела.

— Не фотографируйте и не отправляйте в мессенджере. Положите в файл, утром оформим копию в присутствии юриста.

— Уже положила. Александра, там стоит «массовый раскрой не начинать до повторной пробы».

Я посмотрела на рабочий манекен у стены. Его основание пришлось подложить картоном, потому что пол имел небольшой уклон. Это была обычная задача нового жилья: измерить, выровнять, проверить.

— Утром сравним версии, — сказала я. — И установим, кто получил эту распечатку.

После разговора я внесла в календарь два срока. Договор аудита завершался через восемь недель. Аренда — через одиннадцать месяцев.

Впервые за долгое время ни один из них не зависел от следующего назначения Виктора.

ГЛАВА 4. Чужая замена

Раиса Петровна принесла распечатку в прозрачном файле и держала его за края, будто мы собирались искать отпечатки. Такой осторожности не требовалось: документ не был уликой уголовного дела. Зато его состояние, рукописные пометки и дата имели значение для внутренней проверки.

В кабинете юриста мы сделали копию, описали оригинал и приложили служебную записку Раисы. Она указала, когда получила распечатку и где хранила. Оригиналы запечатали в конверт и оставили в сейфе Елены Сергеевны.

— Теперь можно работать? — спросила Раиса.

— Теперь можно сравнивать, — ответила я.

В ранней версии протокола стояли результаты внутренней пробы заменяющей ткани. После контрольной стирки образец изменился по длине и ширине сильнее, чем допускало техническое задание заказчика. Точных выводов для всей партии этот результат не давал: внутренняя лаборатория проверяла один отрез, а режим подготовки образца был описан кратко. Однако последняя строка не оставляла места для удобного толкования: «Массовый раскрой не начинать до повторной пробы и утверждения корректировки».

В электронной версии строка отсутствовала. Данные были сведены к словам «требуется учет усадки при обработке», а внизу появилась пометка «материал принят в работу по про-

изводственной необходимости».

— Чья формулировка? — спросила я.

Раиса покачала головой.

— Не моя. Я написала от руки, что против запуска. На совещании повторила.

— Кто слышал?

— Вадим, Денис, начальник закупки, инженер лаборатории. Илья тогда еще не приступил к работе.

— Почему вы подписали рабочую карту после этого?

Она сняла очки и аккуратно сложила их на стол.

— Я не подписывала замену материала. Я утвердила карту пошива с условием корректировки припусков после пробы. Через день узнала, что раскрой уже идет по прежним лекалам. Остановить могла только через директора, а прежний исполняющий обязанности был в больнице. Я написала служебную записку Вадиму. Он ответил, что срок поставки важнее и повторная проба будет параллельно.

— Записка сохранилась?

— В почте. Покажу.

— Это нужно включить в историю. И ваше позднее письменное возражение тоже.

— Я понимаю.

Раиса не просила снять с нее ответственность. В этом было больше профессионального достоинства, чем в любой речи о сорока годах безупречной работы. Она знала о риске и не добилаь остановки. Вадим получил ее возражение и ре-

шил продолжать. Это были разные решения, оба имели последствия.

Первую половину дня мы провели в маленькой лаборатории фабрики. Инженер подготовила образцы исходной ткани и замены. Я проверила маркировку, номера партий и условия хранения. Отрез заменяющего материала из новой партии выглядел почти так же: темно-синий, с одинаковым переплетением на глаз. Разница проявлялась после обработки. Контрольный квадрат стал короче, а кромка ушла внутрь. На готовом пиджаке это объясняло часть натяжения, но не узкий припуск.

— Лекала пересчитывали? — спросила я у Раисы.

— Конструктор внес коэффициент по длине после первой пробы. По ширине не успели подтвердить.

— Какая версия ушла в раскрой?

— Сейчас проверим.

На раскройном участке рулоны лежали на стеллажах по партиям. Мастер показал карту настила и распечатанный комплект лекал. В углу каждого стоял номер версии. Для полочки использовали четвертую, для спинки — третью. На экране в системе основной значилась четвертая версия всего комплекта.

— Почему спинка из третьей? — спросила я.

Мастер подтянул к нам журнал выдачи.

— Четвертая пришла после начала второго настила. Нам сказали заменить детали, которые изменились. В письме пе-

речислили полочку и рукав. Спинку не указали.

— Кто прислал письмо?

— Планирование.

Денис, стоявший рядом, сразу открыл служебную почту.

— Я отправил по списку конструктора. В файле изменений спинки не было.

— Покажите обе версии, — попросила я.

Разница оказалась небольшой: линия проймы уходила на несколько миллиметров, а боковой припуск на одном участке был расширен. Именно там расходились контрольные пиджаки.

— Получается, виноваты лекала? — спросил мастер.

— Получается, одна деталь попала в раскрой из устаревшей версии. Почему это произошло, устанавливаем. Даже правильное лекало не отменит замену нити и проверку ткани.

Я записала номер настила и количество уже раскроенных деталей. Из восьмисот сорока пиджаков полностью готовыми были двести семьдесят, остальные находились на разных операциях. Часть можно было исправить, заменив спинку до сборки. Готовые изделия требовали отдельной выборки: распарывать все без оценки означало увеличить расходы и получить новый брак.

В швейном цехе Зоя Михайловна встретила нас у доски сменного задания.

— Если пришли искать, кто тянул шов, называйте номера

изделий. Общие разговоры я слушала вчера.

— Пришла посмотреть последовательность и указания по натяжению нити, — сказала я. — Операторов поименно пока не оцениваем.

— Тогда сюда.

Она провела нас к двум машинам. На одной лежала ламинированная карточка с настройками, на другой — лист, напечатанный позже. Значения натяжения отличались. Первая смена получила указание от мастера, вторая — от технолога участка после пробного шва.

— Почему не заменили карточку у обеих машин? — спросила Раиса.

— Потому что новая карта пришла в шестнадцать сорок, а технолог сказала, что утром оформит постоянную. Утром ее отправили разбирать возврат по другому заказу. Мастер второй смены распечатала письмо для своих. Первая работала по старому.

— Сколько изделий прошли в разных режимах?

— Сейчас посчитаем по сменному заданию. Но предупреждаю: даже на новом значении нить рвалась при нагрузке. Мы показывали технологу.

Зоя достала из ящика три пробных шва с бирками. Один выдерживал заметно лучше, два лопались по строчке.

— Эти образцы зарегистрированы? — спросила я.

— В журнале участка. В общую папку никто не просил.

Так выглядела система, в которой каждый человек выпол-

нял понятную часть работы, а итогового решения не существовало. Закупка нашла ткань. Лаборатория зафиксировала риск. Коммерческий отдел потребовал срок. Конструктор изменил часть лекал. Планирование передало неполный список. Цех настроил машину по двум указаниям. Ни одна отдельная ошибка не объясняла весь разрыв, зато вместе они делали его закономерным.

Денис принес график запуска. На обучение работе с новым приспособлением стояло ноль часов.

— Это как? — спросила Зоя. — Люди должны были научиться между входом в цех и включением машины?

Денис покраснел.

— Приспособление считалось типовым. Мне дали норму как для действующей операции.

— Кто дал?

— Технолог участка. Она взяла норму из похожей модели.

Я посмотрела на столбцы. План выглядел аккуратно: одинаковая загрузка, выпуск рос без провала, новая операция начиналась сразу с расчетной скорости. Удобная таблица не учитывала время, за которое человек устанавливает направление, пробует строчку, понимает, как материал ведет себя на повороте, и исправляет первые ошибки.

— Нужен фактический замер на группе разного опыта, — сказала я. — И отдельное время наставника.

— Мы потеряем еще смену, — заметил Денис.

— Смена уже потеряна в переделке. Просто в графике ее

пока нет.

К трем часам я собрала карту причин на доске в свободной переговорной. Пять ветвей: материал, нить, лекала и припуски, обучение, контроль версий. Под каждой — подтвержденные факты, неподтвержденные версии и требуемое действие.

Илья пришел с финансовым директором. Вадим опоздал на десять минут и сел ближе к двери.

— Дата исправленной партии? — спросил Илья после моего доклада.

— Пока нет.

— Заказчик ждет календарь в понедельник.

— До понедельника будет календарь на получение исправленного образца. Дату партии назову после подтверждения ткани и мощности.

— Мне нужен предел для совета сегодня.

— Тогда предел такой: если к середине следующей недели мы не резервируем подходящий материал и не получаем первые результаты обучения, внутренний сценарий не укладывается в договорный срок.

— Это можно положить в финансовую модель?

— Да. Обещание точной партии сегодня — нельзя.

Вадим постучал ручкой по распечатке.

— Мы опять откладываем решение из-за технической осторожности. У нас есть поставщик замены. Надо заказать больший объем и корректировать припуски.

— У нас есть поставщик ткани, внутренняя проба которой превысила допуск, — сказала я. — Для заказа большего объема нужна повторная проверка партии и новая схема. Кроме того, всей требуемой ткани у него сейчас нет.

— Вы это проверяли?

— Утром запросила остатки. Ответ пришел час назад: шестьдесят процентов объема при резерве на двое суток.

— Значит, берем шестьдесят процентов.

— Сначала решаем, на какие модели и по какой карте. И ищем второй источник, чтобы оттенки не смешивались внутри комплекта.

Илья подошел к доске и прочитал каждую ветвь.

— Какая из пяти причин главная?

— Для разрыва — нить, узкий припуск и деформация ткани. Для провала системы — запуск до закрытия всех пяти решений.

— Совет попросит одну фамилию.

— Тогда совет получит удобный ответ и повторит ошибку на следующем заказе.

— Я не сказал, что дам одну фамилию.

— Вы спросили о главной причине.

— Потому что хочу понять, где поставить контроль, который остановит такой запуск.

Я вернулась к ветви «версии» и обвела пункт «единый допуск массового раскроя».

— Здесь. До него разные подразделения могут готовить

варианты, считать цену и делать малые пробы. Массовый раскрой начинается только после того, как материал, лекала, нить, карта и обучение имеют согласованные версии. Сейчас каждый считал готовой свою часть.

Илья записал формулировку.

— Сколько времени внедрить?

— Форму документа можно сделать за день. Научить людей пользоваться ею — дольше. Для этого заказа начнем с контрольного листа и одного ответственного за версии, которого назначите вы.

— Назначу Раису Петровну до конца проекта. Денис ведет журнал выдачи. Возражения?

Раиса покачала головой.

— При условии, что коммерческий отдел не сможет менять статус материала без моего согласования.

— Запишем в приказе.

Вадим закрыл папку.

— То есть продажи теперь будут ждать, пока технология закончит все испытания, и терять сроки?

— Продажи будут обещать срок после того, как производство подтвердит возможность, — ответил Илья. — Если клиенту нужен другой порядок, риск должен быть письменно вынесен на решение директора. Не спрятан в формулировке «блок ознакомлен».

После совещания он попросил меня остаться.

— Я давил на вас с датой, — сказал он.

— Это ваша работа.

— Моя работа — получить решение. Давление само по себе решения не дает.

— Сегодня дало предел для финансовой модели.

— И конфликт с Вадимом.

— Он возник до моего договора. Я только записала предмет спора.

Илья посмотрел на доску.

— Вы всегда так отделяете ошибку от виноватого?

— Нет. Иногда сначала злюсь, потом переделываю таблицу.

Он улыбнулся едва заметно.

— Полезный этап аудита.

— В отчет не входит.

Личная интонация продержалась несколько секунд. Потом в комнату вошла помощница Ильи с письмом от «Магистраль Плюс». Лариса Анатольевна назначала встречу на понедельник, четырнадцатого апреля, и требовала представить конкретный календарь исправленного комплекта, испытаний и возможной поставки.

Я прочитала письмо с экрана.

— До встречи нужны ответы двух поставщиков и предварительная схема обучения.

— Машину дам, водителя тоже, — сказал Илья. — Если нужно ехать на производство поставщика, согласуйте время.

— Сначала получу технические документы. Поедем, ко-

гда будет что проверять на месте.

— Мы?

— Технические условия согласую я. Финансовые и договорные — фабрика. Если поставщик один, можно разделить поездки. Если два и срок короткий, нужен человек с правом подтвердить оплату.

— Понял. Решим после ответов.

Я сняла со стены листы по очереди, проставляя номера приложений. На электронной версии раннего протокола оставалось установить автора правки. Но техническая цепь уже не зависела от одного файла. Ее подтверждали нить на машинах, разные лекала, журналы участка, письмо Раисы и фактические изделия.

К понедельнику мне предстояло превратить эту цепь в план, за который заказчик согласится заплатить временем.

ГЛАВА 5. Один шанс

В офис «Магистраль Плюс» мы приехали за двадцать минут до встречи. Илья использовал их, чтобы еще раз проверить письмо для банка. Вадим — чтобы предложить заменить на первом слайде слова «системный дефект» на «отклонение контрольных образцов».

— Два образца из разных упаковок порвались в одном месте, — сказала я. — В партии смешаны версии лекал и настройки нити. «Отклонение» не передает масштаб риска.

— «Системный дефект» звучит как признание непригодности всего заказа.

— Поэтому на слайде написано «системный риск», — заметил Илья. — Дефект подтвержден на двух изделиях. Объем определит выборка.

Вадим прочитал формулировку и отодвинул ноутбук.

— Мы сами даем заказчику основание расторгнуть договор.

— Основание появилось в приемочном зале, — ответил Илья. — Сегодня мы должны дать причину не использовать его сразу.

Лариса Анатольевна вошла ровно в десять. Вместе с ней были юрист компании и специалист по снабжению. На столе перед ними лежал наш акт осмотра и распечатанное уведомление об остановке отгрузки.

— Начнем с образцов, — сказала Лариса. — Общую презентацию я прочитала.

Я разложила на белой подложке два участка разорванных швов, пробу новой нити и контрольный квадрат ткани после стирки. Каждый образец имел бирку с датой, партией и источником. Показывать готовый вывод без цепочки было бы быстрее, но заказчик должен был иметь возможность проверить, на чем он основан.

— У нас пять групп причин, — объяснила я. — Три непосредственно влияют на разрыв: нить, припуск и изменение материала после обработки. Еще две сделали ошибку массовой: обучение операции и управление версиями. Мы уже разделили готовые изделия по состоянию. До проверки ткани распаривать всю партию нельзя: часть материала может не выдержать повторную сборку без следов.

Специалист по снабжению поднял квадрат.

— Вы утверждаете, что состав ткани другой?

— Нет. Состав по документам соответствует заявленному. Я утверждаю, что конкретная замена ведет себя иначе исходного материала и превысила внутренний ориентир в одной пробе. Для окончательного вывода нужны повторные испытания с описанными условиями.

— Почему ее вообще запустили?

Я посмотрела на Илью. Внутренняя проверка еще не закончилась, и назначать виновного перед клиентом я не имела права.

— Решение приняли до завершения полного цикла согласования, — сказал он. — Мы восстанавливаем историю. Техническую ответственность разделим после проверки. Перед вами ответственность фабрики, и ее не меняют фамилии внутри компании.

Лариса кивнула.

— Какую часть заказа вы готовы отгрузить сейчас?

— Никакую, — ответил Илья.

Вадим повернулся к нему, но не успел вмешаться.

— До исправленного комплекта и повторных испытаний я не подпишу отгрузку, — продолжил Илья. — Мы официально подтверждаем остановку и понимаем финансовые последствия.

— Даже изделий, которые прошли дополнительный осмотр?

— Осмотр не проверяет поведение после стирки и носки. Отбирать красивую часть партии для приемки после двух разрывов было бы введением вас в заблуждение.

Лариса закрыла акт и посмотрела на меня.

— Ваш календарь.

На экране появилась таблица из трех контрольных точек. До восемнадцатого апреля — подтверждение материала, нити и исправленных лекал. Двадцать первого — сборка контрольных комплектов. Двадцать третьего — внутренние результаты стирки, замеров и нагрузки. После этого образцы уходили во внешнюю лабораторию; срок протокола зависел

от согласованной программы и загрузки лаборатории. Мас-
совая партия запускалась только после положительного ре-
зультата и дополнения к договору.

— Вы просили конкретный календарь, — сказала я. —
Он конкретен в части действий. Дату всей поставки можно
утвердить после теста мощности. Сейчас мы готовы назвать
первое окно отгрузки в конце мая при четырех условиях.

— Перечислите.

— Два источника ткани с отдельным учетом. Положи-
тельные внешние протоколы. Оплаченная дополнительная
смена на ограниченный срок. Измененный график поставки
с первой приемочной партией, а не семь тысяч двести ком-
плектов в один день.

Юрист заказчика спросила:

— Почему два поставщика не создадут различия формы
у сотрудников?

— Материалы нельзя смешивать внутри одного комплек-
та. Мы разделим их по моделям и партиям, отдельно под-
твердим оттенок и поведение. Если показатели второй ткани
не пройдут, ее не запустят, а календарь изменится.

— То есть второй источник еще не одобрен.

— Верно.

Вадим включился в разговор:

— Первый поставщик уже работал с нами и подтвержда-
ет основную часть. Риск по второму можно снять расширен-
ным входным контролем. На мой взгляд, двадцать третьего

числа мы будем готовы дать более быстрый график.

Лариса повернулась к нему.

— В прошлый раз ваш взгляд привел нас в зал с двумя разорванными пиджаками. Теперь я буду принимать только сроки, за которыми стоят испытания.

Вадим выпрямился.

— Я не принимал техническое решение единолично.

— Я и не обсуждаю сейчас вашу личную вину. Я обсуждаю, кому могу верить в календаре.

Илья положил перед ней подписанное уведомление.

— Фабрика просит не расторгать договор до результата двадцать третьего апреля. Мы берем расходы на повторные образцы и испытания. Готовы согласовать договорное дополнение с новой разбивкой партии и ответственностью за контроль версий.

— А если двадцать третьего комплект не пройдет внутреннюю проверку?

— Вы используете предусмотренные договором права. Мы одновременно представим совету сценарий аутсорсинга и возврата средств.

Ответ стоил фабрике возможности притвориться, что провала еще нет. Он стоил Илье удобного объяснения перед собственниками. Я смотрела, как он ставит подпись под уведомлением, и понимала, почему Раиса просила дать ему шанс. Он не знал швейное производство лучше главного технолога. Зато не делал вид, что должность меняет результат

теста.

Лариса попросила двадцать минут на закрытое обсуждение. Мы вышли в коридор.

— Ты не мог обещать аутсорсинг и возврат аванса без решения совета, — сказал Вадим негромко.

— Я обещал представить сценарий, — ответил Илья. — Решение останется за советом.

— Заказчик услышал, что мы готовы отказаться от цеха.

— Заказчик услышал, что мы знаем свои полномочия.

— Уверен, банк оценит такую честность.

— Банку сегодня уйдет статус и план. Если мы скроем остановку, а клиент направит претензию первым, линия закончится быстрее.

Я отошла к окну, оставив им несколько метров для разговора. Илья сам отвечал за управленческое решение; моя роль ограничивалась техническим планом. За стеклом на парковке сотрудники в фирменных куртках грузили коробки в служебную машину. На спине одной куртки шел ровный светоотражающий кант. Хорошее изделие редко замечают. Оно дает человеку поднять руку, сесть, повернуться и не думать о шве.

Через двадцать семь минут нас пригласили обратно.

— «Магистраль Плюс» не расторгает договор до двадцать третьего апреля, — сказала Лариса. — К восемнадцатому мы получаем перечень материалов и исправлений. Двадцать третьего присутствуем на внутренней проверке. Независи-

мые испытания обязательны до запуска приемочной партии. Лабораторию выбираем из двух согласованных вариантов, образцы печатаем вместе.

— Принимаем, — сказал Илья.

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.