



ВРАТ МОЕГО СЕРДЦА

ТАИСИЯ ЛОГОВСКАЯ

современный любовный роман

Таисия Логовская

Враг моего сердца

«Автор»

2026

Логовская Т.

Враг моего сердца / Т. Логовская — «Автор», 2026

В первый день в кресле финансового директора Анна Волкова обнаруживает, что многомиллионные решения уже согласовывают её именем. Пока девелоперский холдинг балансирует между банковским ультиматумом и продажей ключевого актива, рядом оказывается Даниил Романов — заместитель генерального директора, которому она доверяет всё больше. Но доверие становится самым дорогим ресурсом компании. Опасный порядок, позволивший подменять реальные согласования удобными отметками, когда-то появился и с подписью Даниила. Он привык брать ответственность на себя — и слишком легко решать за других, когда им лучше знать правду. Чтобы спасти компанию и не потерять себя, Анне придётся отстоять собственную модель, выдержать давление совета и банка и решить, можно ли снова довериться мужчине, который должен доказать: любовь не даёт права принимать решения за другого.

© Логовская Т., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1	5
Глава 2	11
Глава 3	16
Глава 4	21
Глава 5	26
Глава 6	31
Глава 7	36
Конец ознакомительного фрагмента.	37

Таисия Логовская

Враг моего сердца

Глава 1

В восемь сорок две утра на двери моего нового кабинета всё ещё висела табличка с фамилией прежнего финансового директора.

Прежний финансовый директор ушёл из «Север Девелопмент» месяц назад, но латунная пластинка пережила и его увольнение, и три недели согласований моего повышения. С сегодняшнего дня это место занимала я. По крайней мере, приказ был подписан, служебный пропуск уже пускал на этаж руководства, а хозяйственная служба, видимо, предпочитала не торопиться с символами власти.

Я поставила сумку возле стола и решила дать им час.

Телефон зазвонил раньше.

— Анна Андреевна, доброе утро. Ирина, казначейство. У нас на вашем подтверждении платёж по «Полярной звезде». Кира Викторовна просила провести до десяти.

«Полярная звезда» была главным стройпроектом компании — огромным многофункциональным комплексом, который в последние месяцы съедал деньги быстрее, чем хотелось признавать на совещаниях. А Кира Викторовна — Кира Северская, наш генеральный директор — умела превращать просьбу в срок ещё до того, как человек успевал понять, о чём речь.

Я открыла ноутбук.

— Какая сумма и кому?

— «Гранит-Строй», сто восемьдесят шесть миллионов четыреста тысяч. Аванс по дополнительному соглашению. Документы сейчас должны появиться у вас: после назначения маршрута переназначили на новую учётную запись.

Ирина торопилась, но не пыталась давить. Это было лучше, чем если бы она начала объяснять, что «все уже согласовали».

— Я посмотрю пакет. До проверки ничего не отправляйте.

— Поняла. Подрядчик ждёт со вчера, поэтому я сразу предупредила про десять.

На этом мы закончили.

Три года я работала в финансовом блоке двумя этажами ниже и последние полтора года была заместителем финансового директора. Вчера спорный платёж можно было разобрать, собрать выводы и отнести начальнику. Сегодня последнее решение оставалось у меня вместе с правом второй подписи на крупных платежах и кабинетом, который пока ещё принадлежал другому человеку хотя бы по табличке.

Повышение я представляла по-разному. Ни в одном варианте первые десять минут не стоили сто восемьдесят шесть миллионов.

Я сняла пальто, включила второй монитор и вошла в казначейскую систему. Карточка платежа уже мигала красной пометкой «Срочно».

Срочность сама по себе ничего не доказывала. Зато отлично мешала задавать вопросы.

Получатель — «Гранит-Строй». Основание — дополнительное соглашение к генеральному договору по комплексу «Полярная звезда». Назначение — аванс на ускоренную поставку фасадных конструкций. К платёжке приложили само соглашение, письмо директора проекта Максима Леонова и короткую служебную записку.

Максим отвечал за «Полярную звезду» целиком и обычно не просил денег без причины. Но причины в письме оказалось три строки, а подтверждающих документов — ни одного. Не

было акта сверки с подрядчиком. Не было обновлённого графика поставки. Не было расчёта, что этот аванс уже сидит в последней стоимости завершения проекта.

Я открыла платёжный календарь.

После полной выплаты свободный остаток по проекту падал ниже внутреннего резерва, который мы обещали банку держать до следующего пересмотра финансовой модели. Формально это ещё не было нарушением кредитных условий. Практически — ровно тот тип решения, после которого через неделю несколько взрослых людей начинают вспоминать, кто именно сказал «давайте сейчас, потом разберёмся».

Я запросила последнюю финансовую модель стоимости завершения проекта.

Система ответила: «Недостаточно прав».

— Очень вовремя, — сказала я компьютеру.

Должность уже была моей. Доступы пока сомневались.

Вместо второго звонка в казначейство я отправила Ирине письменный запрос: модель, акт сверки, график поставки, основание срочности. В самой карточке платежа выбрала «Вернуть на доработку» и перечислила, чего не хватает для подтверждения полной суммы. Копию сохранила в рабочую папку. Если сегодняшний день собирался приучать меня к новой ответственности, я предпочитала начать с простого правила: решения, которые нельзя потом восстановить по документам, слишком легко становятся ничьими.

Через несколько минут в дверь постучала Полина из отдела кадров. Она принесла бумажный экземпляр приказа о моём назначении и папку на подпись.

— Поздравляю ещё раз, Анна Андреевна. Теперь официально со всех сторон.

Я спросила, зачем понадобился бумажный приказ, если электронный уже лежит в системе. Полина объяснила с совершенно серьёзным лицом: электронный документ можно потерять в системе, а бумажный — только физически, поэтому у нас второй вариант почему-то считается надёжнее.

Я расписалась. Полина заметила старую табличку на двери и слегка поморщилась.

— Хозяйственникам написали? Отлично. Тогда к Новому году точно успеют.

После её ухода телефон показал два пропущенных вызова от приёмной генерального директора.

Я перезвонила.

— Анна Андреевна, это Елена, помощник Киры Викторовны. Кира Викторовна ждёт вас у себя. Даниил Романов тоже там.

Теперь всё становилось понятнее.

Даниил Романов был директором по операционной деятельности и заместителем Киры. Он отвечал за стройки, эксплуатацию и те проблемы, которые в таблице выглядели одной строкой, а на площадке превращались в остановившийся кран, сорванную поставку или сотню людей без работы. Мы пересекались на общих совещаниях десятки раз, но лично почти не разговаривали.

С Кирой ситуация была другой. После смерти её отца, основателя компании Виктора Северского, четыре месяца назад она заняла кресло генерального директора. Я работала в холдинге достаточно долго, чтобы видеть её на совещаниях и получать решения сверху, но слишком далеко от верхнего этажа, чтобы ей требовалось запоминать моё мнение. До сегодняшнего утра.

По дороге в её кабинет пришло сообщение от Оли, моей младшей сестры.

Не забудь: вечером я сама созвонюсь с реабилитологом. Тебе туда лезть не надо. И да — поздравляю ещё раз, финансовый директор Волкова. Звучит страшно.

Я улыбнулась. В двадцать лет Оля умела одновременно проходить тяжёлую реабилитацию после операции и отчитывать меня за попытки прожить её жизнь вместо своей. Последнее у неё получалось особенно уверенно.

В приёмной Кире сидели двое мужчин с папками. Елена молча указала на дверь.

Даниил стоял у окна с планшетом в руке. Кира сидела за большим столом, перед ней лежала распечатка того самого платежа.

— Наконец-то, — сказала она вместо приветствия. — Мне сообщили, что новый финансовый директор в первый рабочий час решил остановить «Полярную звезду».

Я закрыла дверь и не стала садиться, пока мне не предложили.

— Я остановила один платёж, а не стройку. В пакете нет документов, которые объясняют, почему сто восемьдесят шесть миллионов нужно перечислить сегодня одной суммой. Если они существуют, я посмотрю их и приму решение.

Кира отложила ручку. На ней был светлый брючный костюм, слишком лёгкий для московского октября, и выражение человека, которому уже несколько раз за утро мешали заниматься действительно важными вещами.

— Анна, подрядчик ждёт деньги со вчера. Мне не нужен новый порядок согласований в тот момент, когда на объекте должна идти поставка. Максим отвечает за проект и подтвердил срочность.

Вот в этом Кира была сильнее, чем мне хотелось: она сразу уводила разговор от документов к результату. Если фасад не приедет, никто не будет вспоминать, как аккуратно я проверяла платёж.

— Срочность я не оспариваю. Я не понимаю сумму и последствия для остатка месяца. Это разные вопросы.

Даниил наконец оторвался от планшета.

— Последствия для стройки тоже есть. У «Гранит-Строя» просрочка перед поставщиком фасада. Вчера вечером поставщик письменно предупредил: без оплаты следующую партию со склада не выпустят. Мне переслали копию уже после закрытия дня.

Он говорил без нажима, будто просто добавлял в расчёт ещё одну строку. Но это была именно та строка, которой утром не хватало.

— Письмо и график партии у вас есть?

— Да. Сейчас перешлю. Пакет собирал проектный офис, поэтому моё письмо туда не попало.

Я кивнула. Не потому, что согласилась платить, а потому, что впервые получила факт, который менял картину.

Кира заметила это по-своему.

— Вот и всё. Даниил даёт вам подтверждение, вы проводите деньги, стройка продолжает работать.

— Нет. Подтверждение Даниила объясняет, почему нельзя тянуть несколько дней. Оно не объясняет, почему сегодня нужно отдать всю сумму и просесть ниже внутреннего резерва.

Кира несколько секунд смотрела на меня, а потом встала. Она была моложе большинства членов совета и почти всех руководителей этого этажа, но в этот момент возраст не имел значения. Значение имело только то, что это была её компания и моё «нет» прозвучало в её кабинете.

— Вы понимаете, что сегодня ваш первый день в должности?

— Именно поэтому я не хочу начинать его с подписи, которую через неделю буду объяснять банку словами «меня попросили».

Кира прошла до окна и обратно. Резких жестов не было; от этого разговор стал неприятнее, а не спокойнее.

— Совет настоял на вашем назначении, потому что вы надёжная. Я согласилась, хотя не просила менять финансового директора на человека, который в первый же час показывает мне границы моей власти.

Вот теперь утренний платёж перестал быть только платежом.

Я знала, что совет поддержал внутреннего кандидата после ухода прежнего финансового директора. Не знала, что Кира воспринимала моё назначение как чужое решение, которое ей пришлось проглотить.

— Я не устанавливаю границы вашей власти, — сказала я. — Я отвечаю за финансовый контроль. Если моя подпись нужна только для оформления уже принятого вами решения, можно было не назначать финансового директора. Достаточно было оставить электронный ключ.

Даниил перевёл взгляд на Киру. Ничего не сказал.

Она тоже не ответила сразу. Вместо этого взяла со стола распечатку, посмотрела на сумму и бросила лист обратно.

— Хорошо. Не хотите подписывать — предложите вариант, при котором сегодня выйдет машина с фасадом. Не отчёт, не служебную записку, а работающий вариант.

Это уже была другая тактика. Не заставить меня согласиться, а сделать мой отказ моей же ответственностью.

И она имела на это право.

— Мне нужен доступ к последней финансовой модели и подтверждение, какой объём поставки требуется сейчас, а какой можно сдвинуть. Тогда я посчитаю безопасную первую выплату.

— По объёму я дам данные, — сказал Даниил. — Всю партию на этой неделе нам не принять. Если «Гранит-Строй» согласится на оплату под ближайшую отгрузку, поставщик не потеряет очередь, а у вас появится время проверить остаток.

Предложение было очевидным только после того, как он назвал реальное ограничение площади. До этого дробить платёж ради красоты цифры не имело смысла.

Кира посмотрела сначала на него, потом на меня.

— Сколько времени?

Я быстро прикинула, сколько займут модель, сверка с казначейством и новый расчёт. Обещать десять минут только ради красивой реакции было бы глупо.

— До десяти пятнадцати. Раньше не обещаю.

— Хорошо. В десять пятнадцать я хочу знать сумму. Если после вашего решения машина не выйдет, мы вернёмся к разговору о том, насколько удачным было это назначение.

Я кивнула. Здесь спорить было не с чем: ответственность за предложенный вариант действительно становилась моей.

Мне наконец указали на дверь не жестом, а молчанием.

Я вышла в коридор вместе с Даниилом. Он догнал меня возле лифта, хотя наш финансовый блок находился на том же этаже.

Я нажала кнопку и только потом поняла, что идти никуда не собиралась.

— Письмо уже у вас, — сказал он. — Доступ к оперативному графику тоже открою. А по финансовой модели лучше сразу звоните в службу поддержки, ваш новый профиль создали без части прав.

— Спасибо.

Он остался рядом, и я заранее почувствовала раздражение от возможного продолжения.

— Если вы собираетесь объяснить мне, что Кира на самом деле не такая, не надо. Я работаю здесь три года.

Даниил чуть приподнял брови.

— Не собирался. Я хотел сказать, что она не преувеличивает риск остановки. Это случается редко, поэтому решил отметить.

Открылись двери лифта.

Мы оба посмотрели внутрь, потом на коридор, в котором стояли.

— Убедительный способ показать, что вы знаете офис, — заметил он.

— Первый день на новом этаже.

Я не вошла. Двери закрылись.

— И ещё, — добавил Даниил уже без улыбки. — Если расчёт покажет, что даже частичная оплата опасна, скажите это прямо. Я буду договариваться с поставщиком о времени. Не обещаю, что получится, но вашу подпись подменять не стану.

Это было полезнее любой попытки меня успокоить.

— Договорились.

Следующие сорок минут прошли быстрее, чем предыдущие двадцать.

Письмо поставщика подтверждало угрозу остановки отгрузки. Из оперативного графика Даниила следовало, что до конца недели стройке требовалась только первая партия фасадных конструкций. Казначейство прислало акт сверки. После двух звонков в службу поддержки мне наконец открыли финансовую модель проекта.

Сто восемьдесят шесть миллионов действительно были предусмотрены. Только не на сегодня и не одной суммой.

Я пересобрала платёж: шестьдесят четыре миллиона сейчас — под конкретную партию и письменное подтверждение отгрузки; остаток — после сверки обновлённого графика и платежей следующей недели. Так внутренний резерв сохранялся, стройка не останавливалась, а подрядчик получал достаточно, чтобы закрыть ближайшую поставку.

В десять семь Ирина из казначейства подтвердила, что документы готовы. Через минуту пришло сообщение от Даниила: подрядчик согласен на новую схему, Максим подтвердил объём первой партии.

В десять одиннадцать позвонила Кира.

— Я слушаю.

— Шестьдесят четыре миллиона сегодня. Остаток после сверки в течение двух рабочих дней. Подрядчик согласился, ближайшая машина выходит.

На том конце стало тихо. Я слышала приглушённые голоса из её кабинета и стук чего-то по столу.

— Сто восемьдесят шесть превратились в шестьдесят четыре меньше чем за час.

— Остальные деньги никуда не делись. Просто мы не отдаём их раньше, чем должны.

Кира помолчала ещё секунду.

— Проводите. И пришлите мне расчёт, на основании которого сократили первый платёж. Я хочу видеть, что именно мы сохраняем этим решением.

Вот это уже было не требование подписи, а нормальный вопрос руководителя.

— Отправлю вместе с подтверждением казначейства.

Я подписала платёж.

На экране появилась зелёная отметка «Исполнено». Никаких фанфар. Только новая строка в системе и первое решение, за которое теперь отвечала я, а не человек с фамилией на двери.

К обеду хозяйственная служба наконец сняла старую табличку.

День после этого не стал спокойнее. Мне принесли кадровые документы, три отчёта, на которые прежний руководитель не успел ответить, и приглашение на пятничный инвестиционный комитет. Максим Леонов позвонил ближе к четырём: сухо подтвердил, что первая машина вышла со склада, и попросил не затягивать со второй частью оплаты. Мы договорились, какие документы его команда пришлёт к утру.

Около семи я поняла, что с утра съела только половину йогурта, купленного в метро. В приветственной коробке на столе нашлись конфеты, но ничего, что можно было бы назвать ужином без очень доброго отношения к себе.

Телефон завибрировал.

Оля прислала фотографию из реабилитационного центра. Волосы собраны кое-как, в руке бумажный стакан, под снимком подпись:

За нового финансового директора пью отвратительный кофе из автомата. Цени жертву. И не звони врачу — я уже сама всё спросила.

Я перевела ей деньги за следующий блок занятий и посмотрела на остаток своего счёта.

Не катастрофа. Но и не та подушка, с которой можно в красивом порыве хлопнуть дверью, если Кира решит, что финансовый контроль — личное оскорбление.

Шесть недель спокойствия. Может быть, семь, если не возникнет ничего нового.

Я убрала телефон и вернулась к утреннему платежу. Не из подозрительности — по крайней мере, сначала я именно так себе объяснила. Мне хотелось понять, как неполный пакет вообще дошёл до казначейства с пометкой о срочности и почему никто не заметил отсутствие части документов.

В карточке маршрута стояли обычные этапы: проектный офис, бухгалтерия, казначейство, финансовый директор. Я открыла прикрепленную служебную записку ещё раз и только теперь заметила дату.

Пятница.

Три дня назад.

В пятницу я ещё была заместителем финансового директора. Приказ о моём назначении подписали только сегодня утром.

Служебная записка была составлена заранее и адресована просто «финансовому директору ООО „Север Девелопмент“». Ничего странного. Странность находилась в последнем абзаце.

Условия платежа предварительно согласованы с А. А. Волковой.

Я перечитала строку.

В пятницу я закрывала отчётность двух дочерних компаний и ни с Максимом, ни с казначейством по «Гранит-Строю» не разговаривала. Самого подрядчика знала только как одну строку в сводной модели.

Я проверила свойства файла. Документ загрузил секретариат инвестиционного комитета, где собирали материалы для крупных сделок и финансовых решений.

Это могло оказаться обычной ошибкой: кто-то знал о готовящемся назначении, перепутал фамилию, скопировал старый шаблон. В большой компании хватало способов получить неверный документ без всякого заговора.

Но под моим именем уже стояло согласование, которого я не давала.

Я сохранила копию служебной записки в отдельную защищённую папку, выгрузила журнал движения документа и поставила себе первую задачу на завтра: установить, кто и на каком основании вписал мою фамилию.

Только после этого закрыла ноутбук.

На двери кабинета уже висела новая табличка: «Анна Волкова. Финансовый директор».

Завтра мне предстояло начать с решения, которое кто-то успел принять от моего имени ещё до того, как должность стала моей.

Глава 2

Утром моя фамилия на двери никуда не делась.

Я проверила это раньше, чем успела снять пальто, и сама на себя разозлилась. Вчера чужая табличка раздражала меня как мелкая административная ошибка. Сегодня новая выглядела почти вызывающе после строки, которую я нашла в служебной записке: условия платежа якобы были согласованы со мной ещё до назначения.

На столе лежала распечатка журнала движения документа. Ночью я не открывала рабочий ноутбук — это было единственное разумное решение, которое я приняла после девяти вечера, — зато утром принесла с собой две копии: самой записки и журнала версий. Оригиналы оставались в системе.

Я начала не с генерального директора и не с Даниила. Если в компании существовал нормальный способ выяснить, откуда взялась чужая формулировка, сначала стоило использовать его.

Секретариат инвестиционного комитета находился через два коридора от финансового блока. Формально он подчинялся корпоративному секретарю — Ларисе Ветровой, которая одновременно руководила юридическим отделом. Я знала её все три года своей работы: не лично, а по совещаниям, письмам и тем редким правкам договоров, после которых исходная фраза становилась вдвое длиннее и в четыре раза осторожнее.

Её помощница попросила подождать пять минут. На стене напротив дивана висела фотография первого офиса «Север Девелопмент»: восемь мужчин возле строительного вагончика, молодой Виктор Северский в центре и подпись с датой почти тридцатилетней давности. На других снимках компания уже росла вверх — первые жилые кварталы, торговые центры, деловые здания. История выглядела аккуратной. Бумаги обычно умели это лучше людей.

— Анна Андреевна, проходите.

Лариса встретила меня у стола. Высокая, в тёмном платье, без папок в руках. Мою распечатку она заметила сразу.

— Я уже знаю, зачем вы пришли. Елена переслала вопрос по вчерашней записке.

Это сэкономило нам обязательную часть разговора, где каждый делал вид, что не понимает проблему.

Я положила документ перед ней и показала последний абзац.

— Мне нужно установить, кто добавил эту формулировку и на каком основании.

Лариса прочитала строку, хотя наверняка видела её раньше, затем повернула лист ко мне.

— Техническая неточность. Материал собирали в пятницу в спешке, когда ваше назначение уже обсуждалось. Скорее всего, помощник использовал рабочую версию и некорректно указал согласующего. Я дам поручение заменить файл.

Она говорила спокойно, без обороны. Именно поэтому предложение звучало почти разумно.

— Заменить можно после того, как сохранится старая версия и будет понятно, откуда взялась запись.

Лариса указала ручкой на верхнюю строку карточки. По её версии, источник никуда не исчезал: система всё равно хранила предыдущую загрузку.

Я развернула к ней свой журнал.

— Здесь видно только того, кто загрузил документ. Не видно автора изменения и основания, по которому мою фамилию поставили в согласование.

После этого Лариса села. По её взгляду стало ясно: речь уже не об опечатке, которую можно спокойно исправить и забыть.

— Вы предполагаете намеренную подделку?

— Я пока ничего не предполагаю. Я хочу восстановить маршрут.

Это было точнее и безопаснее любого обвинения. Но безопаснее не значило удобнее.

Она подтянула к себе клавиатуру, открыла карточку документа и быстро просмотрела свойства.

— Вот исходный шаблон. Секретариат действительно взял его из папки ускоренных материалов инвестиционного комитета. Такой порядок использовали и раньше, когда требовалось подготовить решение до полного завершения маршрута. После назначения нового финансового директора фамилию могли подставить заранее. Ошибка неприятная, но я бы не делала из неё отдельный инцидент в первый же день вашей работы.

Я наклонилась к экрану. В поле «маршрут» стояло не то дерево согласований, по которому вчера шёл платёж. Внутри карточки был указан старый шаблон: проектный руководитель, юридический блок, казначейство, финансовый директор. Без промежуточной проверки финансовой модели, которую мы обычно проводили для крупных внеплановых платежей.

Я показала на старый маршрут.

— Он сейчас действует?

Лариса объяснила, что общего статуса у шаблона уже нет: его просто не удалили из библиотеки. Это снимало один вопрос и сразу оставляло другой.

— Тогда мне нужен список тех, у кого сохранился к нему доступ.

Лариса на секунду задержала руку на мыши.

— Несколько подразделений. Не вижу смысла перечислять сейчас фамилии, пока мы не понимаем, что вообще произошло.

Мне как раз казалось, что понять без этого будет трудно.

Я не стала задавать следующий вопрос вслух. Вместо этого достала телефон, открыла рабочую почту и нашла внутреннюю форму регистрации отклонений в финансовых документах.

— Тогда я зафиксирую это как инцидент корректности согласования. Без вывода об умысле. Прошу не заменять исходный файл до сохранения всех версий и журнала доступа к шаблону.

Лариса медленно отодвинулась от стола.

— Анна Андреевна, вы имеете право это сделать. Но понимаете, что после регистрации придётся объяснять комитету, почему обычная техническая ошибка получила официальный номер?

— Объясню ровно то, что знаю: в документе стоит моё согласование, которого не было, а файл прошёл по старому маршруту. Если это обычная ошибка, журнал её подтвердит и мы закроем вопрос.

Она смотрела на меня несколько секунд. Я ожидала нового аргумента, но Лариса только взяла ручку и записала номер служебной записки.

— Хорошо. Сохранение я обеспечу. И попрошу секретариат ничего не исправлять до вашего уведомления.

Я зарегистрировала инцидент прямо у неё в кабинете.

Когда форма ушла в систему, удовольствие я не почувствовала. Зато исчезла возможность завтра обнаружить новую версию файла и спорить о том, что именно вчера было написано.

В коридоре телефон завибрировал ещё до того, как я дошла до своего кабинета.

Письмо пришло из банка, который держал основную кредитную линию «Север Девелопмент». Тема была нейтральной: **«Актуализация прогноза ликвидности»**.

Первые два абзаца тоже выглядели буднично. Банк видел отклонение фактических денежных потоков от последней переданной модели и просил предоставить обновлённый про-

гноз на тринадцать недель вместе с расшифровкой крупных изменений. Внизу стояло предложение провести рабочую встречу в следующий понедельник.

Я остановилась посреди коридора.

До понедельника было шесть календарных дней.

Ещё вчера запас по внутреннему резерву казался проблемой одной крупной платёжки. Теперь банк прямо спрашивал, почему фактическое движение денег расходится с тем, что ему обещали.

Я переслала письмо руководителю казначейства и поставила копию Кире. Потом открыла календарь и забронировала на вторую половину дня два часа с командой финансового планирования.

Только после этого увидела новое сообщение от Даниила.

Анна, вы вчера просили реальный график обязательств по стройке. Сводка приложена. Это не бюджетная версия: данные собраны утром с площадки, закупок и эксплуатации. Если понадобится источник по строке — в последней колонке владельца.

Без «думаю, вам пригодится». Без списка людей, которым я должна была поверить. Без просьбы не выносить сор из избы.

Я открыла файл.

Он был неудобным, местами грязным и поэтому полезным. Рядом с плановыми датами стояли фактические: когда подрядчик действительно остановит работу, когда закончится оплаченный материал, где можно договориться о переносе, а где перенос уже означает простой. Несколько обязательств вообще отсутствовали в финансовой модели как отдельные ближайшие платежи — они сидели внутри крупных месячных сумм.

Я написала Даниилу: **Получила. Нужны владельцы строк без подтверждённой даты. Остальное пока не меняйте.**

Ответ пришёл через минуту: **Понял.**

На этом всё.

Я поймала себя на том, что перечитала переписку. Личного в двух сообщениях не было — наоборот. Даниил дал мне данные и не попытался вместе с ними незаметно передать вывод. После вчерашнего утра это оказалось почти роскошью.

В половине двенадцатого меня снова вызвали к Кире.

На этот раз Даниила в кабинете не было. Кира стояла у стола с распечатанным банковским письмом.

— Скажите, что это не из-за вчерашних шестидесяти четырёх миллионов.

— Не из-за них. Банк пишет об отклонении фактических потоков от последней модели. Один платёж такой запрос не создаёт.

Кира опустила лист.

— Когда вы собирались сказать мне, что у нас проблема с банком?

— Через восемь минут после того, как сама получила письмо. Я поставила вас в копию.

Ей ответ не понравился, но спорить с временем доставки было бессмысленно. Она прошла к окну, вернулась и положила рядом второй лист — уведомление о зарегистрированном мной инциденте.

— А вот это зачем? Лариса говорит, там ошибка секретариата. Исправили бы и работали дальше.

Мне очень хотелось спросить, почему в этой компании любое неудобное действие называлось помехой работе. Вместо этого я села напротив и развернула к Кире журнал маршрута.

— Потому что вчера моё имя использовали как уже полученное согласование. Сегодня выяснилось, что документ собрали на старом шаблоне ускоренного маршрута. Если это просто

ошибка, регистрация позволит установить её источник и закрыть. Если мы просто заменим файл, останется только новая версия и чьё-то объяснение.

Кира быстро просмотрела страницу.

— Вы второй день в должности, а уже создаёте официальный след против собственной компании.

— Я создаю официальный след внутри собственной компании.

Она подняла глаза.

Я почувствовала, как разговор снова приближается к вчерашней границе: Кира слышит в контроле недоверие к себе, я — просьбу принять решение без основания. Повторять ту же сцену было бы бесполезно.

— Мне не нужно сейчас искать виноватого, — сказала я. — Мне нужно за шесть дней понять, какой прогноз я могу подписать банку. Для этого я должна знать, какие цифры и маршруты реальны, а какие держатся на старых исключениях. Если ложная строка никак с этим не связана, тем лучше.

Кира снова посмотрела на банковское письмо. Впервые за весь разговор раздражение у неё отступило перед чем-то более практичным.

— Что вам нужно от меня?

Я перечислила два пункта: не отменять сохранение документов и дать финансовому блоку право получать сведения по обязательствам напрямую от владельцев, а не только из уже согласованных месячных планов.

На втором пункте Кира посмотрела внимательнее.

— Даниил вам уже прислал свою сводку?

— По моей вчерашней просьбе.

— Конечно, — сказала она и отвела взгляд к окну.

Я не стала угадывать, что именно Кира вкладывала в это слово.

Она взяла ручку, написала на полях банковского письма дату встречи и подвинула лист ко мне.

— Хорошо. До понедельника у вас есть доступ к руководителям подразделений без отдельного согласования со мной. Но если я увижу, что половина компании вместо работы объясняет вам, кто три месяца назад какую кнопку нажал, я остановлю это сама.

— Согласна. Мне нужны решения, которые влияют на деньги сейчас, и основания, по которым они появились.

— И Анна...

Я уже поднялась.

— Да?

— Не приносите мне в понедельник проблему. Принесите варианты.

Это было требование, которое я понимала гораздо лучше, чем просьбу о лояльности.

После обеда мы с командой планирования открыли последнюю переданную банку модель и начали накладывать на неё фактическую сводку Даниила. Я попросила не искать «ошибки» заранее, а идти по неделям: что обещали получить, что обязаны заплатить, какая дата подтверждена документом, а какая появилась потому, что так стояло в прошлой версии.

Первое расхождение нашлось почти сразу. Аванс за фасад в банковской модели стоял на следующей неделе, хотя проектный график уже несколько дней предполагал оплату раньше. Сам по себе перенос был объясним: поставка ускорилась. Но в прогнозе никто не сдвинул остальные платежи, которые теперь попадали в ту же неделю. Деньги как будто могли занять два места одновременно.

Вторая строка оказалась неприятнее. Поступление от одного из будущих арендаторов первой очереди было поставлено на пятницу, хотя у коммерческого блока в приложении зна-

чилось только «ожидается подписание». Не фиктивные деньги — договор действительно готовили, — но и не сумма, на которую я была готова опираться перед банком.

— Если убрать её из недели, провал станет заметно больше, — сказала руководитель планирования.

Она не предлагала оставить сумму. Просто констатировала последствия. Я посмотрела на соседние строки и почувствовала знакомое желание сначала досчитать всё до идеальной ясности, а уже потом сообщать кому-либо, что происходит. На прежней должности у меня иногда было это время. Теперь — нет.

— Не убираем пока, — сказала я. — Помечаем как неподтверждённую и просим коммерческий блок дать основание даты. В рабочем сценарии считаем два варианта: с поступлением и без него.

К четырём часам стало ясно, что расхождения не складываются в одну красивую причину. Где-то деньги ушли раньше из-за ускоренных поставок, где-то платежи сдвинули вперёд ради подрядчиков, где-то поступления поставили в оптимистичную дату, потому что раньше так было удобнее строить месячный план. Несколько строк требовали проверки источника.

Я не знала, было ли это следствием плохого управления, старых привычек или сознательной попытки сделать картину удобнее. Пока не знала. И именно поэтому зарегистрированный утром инцидент перестал казаться мне избыточной осторожностью: когда цифры начинают расходиться со своими основаниями, чужое имя в документе уже не выглядит мелкой опiskой.

Зато к вечеру у меня было три вещи, которых не было утром: официальный номер инцидента, сохранённый старый маршрут и дата встречи с банком.

В понедельник мне предстояло показать людям, которые выдавали компании деньги, что именно у нас происходит.

До этого оставалось шесть дней.

Глава 3

К восьми утра у меня было четыре версии того, что на стройке нельзя переносить ни на день.

Максим Леонов, руководитель «Полярной звезды», поставил первым фасад. Закупки — лифтовое оборудование. Начальник эксплуатации будущего комплекса прислал письмо про временную схему электроснабжения и отдельно позвонил, чтобы убедиться, что я прочитал слово «критично». Руководитель второй очереди вообще не стал выбирать и пометил красным всё.

Я открыл сводную таблицу Анны и добавил четвёртую колонку: **что физически произойдёт при задержке.**

Деньги плохо переносили общие слова. Стройка — ещё хуже.

Пока я пил первый кофе, позвонили два подрядчика. К девяти один из руководителей проектов уже стоял у меня в кабинете и объяснял, почему именно его платёж нельзя ставить в общую очередь.

— Даниил Сергеевич, мы же всегда решали такие вещи отдельно. Я звоню вам, вы понимаете ситуацию, дальше находили вариант. Сейчас мне финансовый блок пишет: «включено в единый перечень». Что это вообще значит?

Олег отвечал за инженерные сети первой очереди и обычно звонил только тогда, когда уже попробовал договориться сам. Сегодня он пришёл лично. Это означало, что новая система успела задеть привычное место.

— Значит, что твой платёж будет сравниваться с остальными по последствиям задержки.

— С фасадом? С лифтами? Это разные вещи.

— Поэтому и сравниваем последствия, а не названия.

Он положил на стол распечатку письма от своего подрядчика.

— Если не заплатим до пятницы, они снимают бригаду.

Я прочитал. Внизу мелким шрифтом было условие, которое Олег в разговоре не упомянул: при частичной оплате подрядчик оставлял половину людей ещё на неделю.

Я развернул бумагу к нему.

— Вот это внеси в таблицу. И сумму частичной оплаты тоже.

— А позвонить им вы не можете?

Мог. За последние два года я звонил десяткам подрядчиков, поставщиков, проектировщиков и руководителей площадок. Иногда один разговор действительно экономил неделю. Иногда просто переносил проблему на человека, который умел мне отказать хуже, чем официальной системе.

Вчера Анна остановила платёж в первый рабочий час и всё равно нашла вариант, при котором машина с фасадом вышла. Сегодня она просила не доверия и не права решать за стройку. Она просила одинаково показать цену каждого исключения.

— Сначала внеси реальный вариант, — сказал я. — Если после этого понадобится звонок, позвоню.

Олег забрал бумагу без удовольствия.

Через десять минут мне написала Кира: **У меня в десять. С Анной.**

Я успел ответить Максиму на два вопроса и поймать себя на желании заранее позвонить ещё одному поставщику — просто чтобы снять строку до общего совещания. Остановился на номере в телефоне.

Старая схема была быстрее. В этом и состояла её главная проблема.

У Киры Анна уже сидела за столом с ноутбуком. Рядом лежала распечатка, испещрённая пометками. Она выглядела так, будто утро началось не сегодня, а продолжалось со вчера без перерыва.

— Объясните мне, — сказала Кира, когда я вошёл, — почему третий руководитель за час пожаловался, что теперь должен просить разрешение у финансового директора, чтобы купить на стройку условный мешок цемента.

Анна подняла голову от экрана.

— Не должен. Платежи в пределах утверждённых лимитов и графика идут как раньше. Мы собираем только отклонения, которые меняют недельный денежный поток или могут остановить работы.

Кира посмотрела на меня, ожидая перевода с финансового на человеческий.

Я сел рядом, но ноутбук к себе не потянул.

— У нас одновременно несколько платежей, по которым руководители говорят «если не сегодня, всё встанет». Денег на все такие «сегодня» нет. Поэтому нужен один список с реальными последствиями задержки.

— И кто будет решать, что реальнее? — спросила Кира.

Анна не ответила мгновенно. Она развернула к Кире экран.

В таблице было всего пять обязательных полей: сумма, крайняя дата, последствие задержки, возможная частичная оплата, владелец данных. Никаких оценок «важно» и «очень важно».

— Решение должно быть совместным, — сказала она. — Финансы показывают, сколько денег доступно и что произойдёт с прогнозом. Операционный блок подтверждает физические последствия. Руководитель проекта отвечает за исходные данные. Если нужен ваш выбор между двумя сравнимыми рисками, мы приносим его вам уже с вариантами.

Кира откинулась в кресле.

— То есть вы хотите создать ещё один комитет, потому что у нас недостаточно совещаний?

Я почти улыбнулся, но момент не заслуживал поддержки шуткой.

— Нет. Я хочу перестать узнавать о половине критических платежей из личных звонков за два часа до срока.

Анна повернулась ко мне. Никакой благодарности на лице не было, и это почему-то понравилось больше, чем могло бы.

Кира тоже заметила, что я занял сторону порядка, а не привычного способа решать стройку.

— Вчера вы прекрасно договаривались лично.

— Вчера это помогло с одной машиной. Сегодня таких машин семь, только часть из них вообще не машины.

Я перечислил три наиболее опасные строки: временное электроснабжение, фасад, удержание монтажной бригады. Потом добавил две, которые могли подождать. Причина была практической: недельная задержка означала потерю скидки и чужое раздражение, но участок из-за неё не вставал.

Кира некоторое время читала таблицу. Затем постучала ногтем по строке с электроснабжением.

— Это оплачиваем в срок. Без вариантов. По остальным вы двое разбираетесь и приносите мне только то, где реально нужен мой выбор.

Анна закрыла ноутбук не сразу.

— Тогда нужен ещё один принцип. Никаких платежей мимо списка после личного звонка руководителю. Иначе через два дня он будет бесполезен.

Вот теперь мне стало понятно, почему она смотрела на меня, а не на Киру.

Чаще всего исключения шли через меня.

У меня было достаточно причин оставить себе пространство для манёвра. На стройке случаются вещи, которые не помещаются в таблицу до того, как уже случились. Иногда кран ломается утром, иногда поставщик меняет условия в машине по дороге к тебе, иногда разрешение не приходит в день, когда обещали. Оставить себе право решать быстро было бы удобно и вполне можно было бы объяснить заботой о проекте.

Только тогда единый порядок просуществовал бы до моего первого удобного исключения.

— Согласен, — сказал я. — Если возникает аварийная ситуация, фиксируем её в том же списке после решения и отдельно указываем, почему ждать было нельзя. Но «я договорился» больше не основание для приоритета.

Кира посмотрела на меня дольше, чем требовалось.

— Вы уверены?

— Нет. Но иначе мы не узнаем, сколько у нас на самом деле срочных решений.

Она взяла телефон, написала что-то помощнице и поднялась.

— Хорошо. На неделю. Потом покажете, что это дало, кроме новых столбцов в таблице.

Совещание закончилось без торжественного создания кризисного штаба. Кира просто разослала руководителям короткое распоряжение: все отклонения от недельного платёжного плана проходят через общий перечень Анны Волковой и мой операционный комментарий. Решения генерального директора — только по спорным приоритетам.

Через пятнадцать минут у нас была кризисная группа, хотя никто так её не назвал вслух.

Через двадцать пять минут меня начали ненавидеть в трёх рабочих чатах.

Максим позвонил первым.

— Ты серьёзно? Теперь я каждую переносимую поставку буду защищать перед финансами?

Я шёл по коридору к переговорной и успел придержать дверь сотруднице с двумя коробками документов.

— Нет. Только ту, из-за которой просишь поменять утверждённый платёжный порядок.

— Это и называется стройка.

— Тогда нам наконец станет понятно, сколько она стоит на этой неделе.

Максим выругался без злобы.

— Волкова быстро тебя перевоспитала.

Я остановился у двери переговорной.

— Не приписывай ей мои решения.

На другом конце стало тихо.

— Ладно. Понял.

Именно так разговоры обычно и становились хуже: кто-то пытался упростить происходящее до личного влияния. Если порядок был плохим, я сам только что согласился его поддерживать. Если хорошим — тоже.

В переговорной Анна уже сидела с двумя сотрудницами финансового планирования и Ириной из казначейства, которую я знал по согласованиям платежей стройки. На стене был открыт общий список. Моих операционных комментариев там стало больше, финансовых пометок — тоже.

Я сел с края, где был свободный стул.

Первый час прошёл тяжело, но не бесполезно. Мы не обсуждали каждую строку. Владелец называл следствие, Анна проверяла сумму и дату, я задавал вопрос только там, где «остановка» на деле означала «придётся передвинуть людей на другой участок». Несколько платежей ушли вниз. Два поднялись выше, чем стояли утром.

На третьем споре Анна сама остановила Ирину.

— Этот платёж убираем из текущей недели.

Ирина нахмурилась.

— Нам продлевают лицензию на аналитический модуль. Если не оплатить сейчас, с понедельника часть команды потеряет автоматическую выгрузку.

— Не потеряет данные. Потеряет автоматическую выгрузку, — уточнила Анна. — Значит, три дня соберём руками. Электроснабжение площадки руками не соберём.

Ирина посмотрела на неё так, как люди смотрят на руководителя, который только что лично добавил им работы.

— Это очень неудобно.

— Знаю. Мне тоже.

Она не объяснила дальше, почему её правило справедливое. Просто перенесла собственную строку ниже.

Я заметил это потому, что привык видеть обратное. Новый порядок обычно начинался с исключения для того, кто его придумал.

К обеду на доске остались двенадцать позиций, где любое решение чего-то стоило. Не красивый результат, зато честный.

Анна встала, потянулась за кружкой и обнаружила, что та давно пустая. На секунду её лицо стало совсем не руководительским — просто усталым.

— Перерыв двадцать минут, — сказала она. — Потом добиваем четыре строки без подтверждённых дат.

Никто не спорил.

Я вышел следом, собираясь позвонить Олегу по инженерным сетям, но Анна остановилась у автомата с кофе. Аппарат принял её карту и сообщил, что напиток временно недоступен после списания.

Она посмотрела на экран.

— Очень последовательный день.

— Он хотя бы не требует согласования платежа.

— День ещё не закончился.

Я нажал кнопку возврата на автомате. Деньги вернулись ей на карту.

— Теперь вы официально вмешались в финансовый процесс, — сказала Анна.

— Зафиксируйте инцидент.

Улыбнулась она не сразу. И не мне целиком — скорее самой нелепости разговора. Но напряжение между её бровями исчезло на несколько секунд.

Я показал на лестницу.

— На этаж ниже нормальный кофе. Самообслуживание, без корпоративных маршрутов.

— У меня двадцать минут.

— Я знаю.

Это могло прозвучать как предложение пойти вместе. Я не стал его оформлять. Просто пошёл к лестнице, потому что сам собирался за кофе. Через пару секунд услышал её шаги за спиной.

Мы спустились молча.

Внизу она взяла американо без сахара и сразу вернулась к рабочему вопросу:

— По инженерным сетям Олег дал вариант половины оплаты. Бригаду оставят до следующей пятницы. Вы ему звонили?

— Нет. Он сам дочитал собственное письмо.

— Даже лучше.

В её голосе не было победы. Только отметка, что система один раз сработала без чьей-то ручной помощи.

Я понял, что именно зацепило меня ещё вчера. Анна не пыталась сделать контроль способом доказать, что она умнее людей, которые работают вокруг неё. Она действительно хотела знать, на что опирается решение. И если ответ делал её собственную жизнь сложнее, правило не исчезало.

Это пока ничего не значило вне работы.

Но я уже замечал её не только потому, что фамилия Волкова стояла в новой строке организационной структуры.

После перерыва мы закрыли ещё три позиции. Последняя осталась спорной: оплата оборудования, которое можно было задержать на пять дней, но тогда сдвигалась пусконаладка первой очереди. Анна не пыталась решить её одна.

— Если перенесём, какой реальный запас по графику? — спросила она меня.

Я открыл календарный план.

— Четыре дня без последствий. На пятый начинаем есть резерв перед пуском.

— Значит, пять дней — уже не вариант.

— Четыре — вариант, если закупки сегодня подтвердят новый слот поставки.

Она кивнула и вписала условие в строку.

К вечеру у нас появился порядок на следующую неделю: что платится без обсуждения, что может сдвинуться, где нужна частичная оплата, а какие две позиции мы утром выносим Кире.

Я закрыл ноутбук и посмотрел на таблицу на стене.

В ней не стало больше денег.

Зато новое правило наконец отвязало срочность от того, кто сумел дозвониться до меня первым.

Анна сохранила файл и отправила участникам ссылку на новую версию.

— Завтра утром я накладываю это на тринадцатинедельный прогноз, — сказала она. — Если у вас ночью появится ещё один «единственный критический платёж», добавляйте его сюда, а не мне в мессенджер.

— Мне тоже, — добавил я.

Несколько человек за столом посмотрели на нас примерно одинаково недобро.

Это было справедливо.

Когда переговорная опустела, Анна задержалась у экрана, проверяя, сохранились ли владельцы строк. Я мог уйти: операционная часть на сегодня была сделана. Вместо этого открыл последнюю неподтверждённую позицию и нашёл номер ответственного.

— Я доберу источник по этой строке до девяти утра, — сказал я.

Она посмотрела на меня.

— Не нужно решать её за меня. Нужна только дата и что произойдёт при переносе.

— Я понял.

И действительно понял.

Это оказалось важнее, чем если бы она просто сказала спасибо.

Глава 4

К девяти утра тринадцатинедельный прогноз выглядел хуже, чем вчера вечером.

Это было неприятно, но хотя бы честно.

Мы с командой планирования начали с общего списка, который накануне собрали вместе с операционным блоком. Двенадцать платежей, где перенос действительно что-то менял: срок поставки, присутствие бригады, запуск оборудования, доступ к временным сетям. Я добавила их в модель не по датам из старого месячного плана, а по тем срокам, которые подтвердили владельцы обязательств.

Денег от этого не стало меньше. Они просто перестали притворяться, что понадобятся позже.

На шестой неделе появилась первая отрицательная строка. На восьмой она стала такой, которую уже нельзя было объяснить сезонным колебанием. Если убрать неподтверждённое поступление от будущего арендатора, провал начинался ещё раньше.

Ирина из казначейства стояла у большого экрана с кружкой чая и смотрела на график так, будто надеялась, что тот одумается без нашего участия.

— Если коммерческий блок подпишет договор до пятницы, шестую неделю вытянем, — сказала она.

— Если подпишет, — ответила я. — В базовый сценарий ставим только подтверждённую дату. Всё остальное — отдельным вариантом.

Руководитель планирования Маша провела пальцем по строкам.

— Тогда у нас ещё два платежа по инженерным работам попадают внутрь периода. В старой модели они были после тринадцатой недели.

— Почему?

Она открыла примечание к предыдущей версии.

— «Срок уточняется после закрытия этапа». Счёта пока нет.

Вчера я уже слышала похожие объяснения. Само по себе отсутствие счёта ничего не означало: можно не иметь бумаги на оплату сегодня и при этом прекрасно знать, что через три недели подрядчик закончит этап и деньги понадобятся в течение пяти рабочих дней.

Я позвонила Олегу, отвечавшему за инженерные сети. Он подтвердил: этап закрывается через восемнадцать дней, подрядчик работает по графику, оснований ждать переноса нет.

Мы включили оба платежа.

С поступлением от будущего арендатора оказалось сложнее. Я позвонила руководителю коммерческого блока, Светлане Орловой, которую знала ещё по ежемесячным прогнозным комитетам. Она не стала обещать лишнего: договор согласован по экономике, но у арендатора оставались замечания к техническому приложению и право перенести подписание до следующей недели.

— Они сами говорят, что подпишут в пятницу? — спросила я.

— Говорят, что постараются. Я бы на пятницу рассчитывала процентов на семьдесят.

Раньше такая оценка спокойно превращалась в дату поступления. Для управленческой презентации этого иногда хватало. Для денег, которыми собирались закрывать чужой выполненный этап, — нет.

— В базовом сценарии убираю, — сказала я. — В оптимистичном оставляю с условием подписания.

Светлана тяжело вздохнула.

— Тогда коммерческий блок будет выглядеть причиной провала.

— Не будет. Причиной провала будет недостаток денег. Ваша строка только показывает, насколько он зависит от сделки, которая пока не закрыта.

После разговора я добавила в модель отдельную пометку: не просто «ожидается», а конкретное условие, при котором поступление возвращается в базовый сценарий. Это заняло две минуты и сделало график ещё неприятнее.

Красная зона стала шире.

— Так хотя бы понятно, почему банк начал задавать вопросы, — сказала Ирина.

Мне хотелось возразить, что банк пока задавал вполне обычный вопрос: покажите обновлённый прогноз. Но график на экране выглядел так, будто компания уже отвечала на что-то более серьёзное.

К десяти у нас было три расчётных версии одного прогноза.

Базовый — только подтверждённые поступления и обязательства по фактическим операционным срокам.

Напряжённый — без двух ожидаемых поступлений и с сохранением текущего темпа стройки.

Управляемый — с частичным переносом тех работ, где операционный блок подтвердил запас по графику, и с дроблением нескольких крупных платежей по этапам.

Ни один не был красивым.

Зато каждый можно было объяснить без слов «обычно так делают».

В десять двадцать Елена из приёмной Киры написала, что генеральный директор ждёт меня через десять минут. В конце сообщения стояло: **Марков тоже будет.**

Я перечитала фамилию и закрыла ноутбук.

Григорий Сергеевич Марков почти двадцать лет отвечал за финансы группы, а после ухода с должности финансового директора остался в совете. При Викторе Северском его мнение по деньгам воспринималось почти как продолжение позиции основателя. Моим непосредственным начальником он никогда не был, но именно по его старым методикам я когда-то училась собирать внутреннюю отчётность компании.

После назначения мы ещё не встречались один на один.

Он уже сидел у Киры, когда я вошла. Тёмный костюм, серебристые волосы, очки в тонкой оправе. Никакой демонстративной важности — только папка перед ним и чашка эспresso, которую он спокойно допивал, пока Кира листала мои распечатки.

— Анна Андреевна, — сказал Марков и поднялся. — Поздравляю с назначением. Начало у вас получилось бодрое.

— Спасибо.

По тону нельзя было понять, одобряет он бодрость или считает её временным осложнением.

Кира подвинула мне стул.

— Показывайте.

Я вывела на экран три расчётные версии и начала не с красной зоны, а с правил, по которым мы её получили. Подтверждённые обязательства — по ожидаемому сроку оплаты, если операционный этап реально будет закрыт внутри периода. Поступления без подписанного договора или установленной даты — не в базовом сценарии. Любое перенесённое обязательство должно иметь владельца решения и понятное последствие.

Марков слушал, не перебивая. Только один раз попросил вернуться к двум инженерным платежам.

— Счёта по ним нет?

— Пока нет.

Марков провёл пальцем по строке, где стояла ожидаемая дата закрытия этапа.

— И акта пока тоже. Тогда почему вы уже считаете эту выплату обязательной внутри периода?

— Потому что этап заканчивается через восемнадцать дней по подтверждённому графику, а договор даёт пять рабочих дней на оплату.

Он посмотрел на меня поверх очков.

— Тогда на сегодня это не обязательство. Это прогнозное предположение.

— В бухгалтерском смысле — да. В прогнозе ликвидности деньги всё равно понадобятся внутри периода, если мы не собираемся остановить работы заранее.

Марков не спорил сразу. Он повернулся к Кире, словно вопрос был не в моей компетентности, а в выборе модели управления.

— Виктор всегда требовал разделять юридически возникшее обязательство и управленческое ожидание. Иначе финансовая служба начинает считать худший вариант единственным реальным.

На имени отца Кира перестала листать распечатку и положила ручку на стол.

— А старый ускоренный маршрут тоже был его правилом? — спросила я.

Марков перевёл взгляд на меня.

— Если вы о служебной записке, которую Лариса уже успела превратить в официальный инцидент, то нет никакого отдельного «маршрута» в мистическом смысле. В период, когда Виктор болел, мы разрешили проектным командам быстрее проводить срочные решения. Сначала подтверждали содержание с ответственным руководителем, потом секретариат собирал формальную бумагу. Иначе стройка могла ждать подписи сутки из-за того, что кто-то физически находился не в офисе.

— В документе написано, что содержание подтвердил человек, который его не видел.

— Значит, плохо перенесли договорённость в шаблон. Это надо исправить. Но сама практика появилась не для того, чтобы обходить контроль. Она появилась, потому что контроль иногда не успевал за работой.

Объяснение было разумным. Даже слишком. Оно отвечало на вопрос, почему подобная фраза вообще могла существовать, но не объясняло, кто решил поставить туда мою фамилию.

— Кто имел право считать согласование полученным до письменного подтверждения, если речь шла в том числе о финансовом блоке?

Марков поставил чашку на блюдце и только после этого ответил:

— Руководитель соответствующего блока, если вопрос был срочным и последствия ожидания подтверждены. В кризисные месяцы это относилось и к финансам. Потом решение фиксировалось. Иначе я бы половину времени занимался только тем, что повторно подтверждал уже принятые решения.

Вот откуда росла формулировка «предварительно согласовано». Не из одного испорченного файла, а из привычки сначала действовать, потом восстанавливать письменную цепочку.

Это не делало моё имя в документе нормальным. Но делало проблему старше меня.

— То есть мы сами сделали прогноз хуже?

— Мы сделали его консервативнее, — ответила я. — Это не одно и то же.

Марков чуть улыбнулся.

— Консерватизм хорош, пока не превращается в самоисполняющийся кризис. Банк увидит дефицит, ужесточит условия, подрядчики услышат про банк — и мы получим проблему уже потому, что решили описать её самым тревожным способом.

Это было сильнее простого требования «нарисовать хорошие цифры». Он не просил меня лгать. Он предлагал выбрать из допустимых трактовок ту, которая давала компании время.

И именно поэтому мне пришлось проверить себя ещё раз.

Я открыла исходную модель и показала две строки.

— Вот эти платежи в старой версии вынесены за горизонт прогноза. Но работы уже идут. Если мы оставим их там, банк увидит остаток, которым фактически нельзя распорядиться. А

вот это поступление, наоборот, стоит на шестой неделе, хотя договор ещё не подписан. Если применить одинаковое правило к обеим сторонам, картина всё равно отрицательная.

Кира нахмурилась.

— Насколько отрицательная?

Я назвала диапазон по трём расчётным версиям.

Она молча посмотрела на экран.

Марков закрыл папку.

— Я бы не драматизировал. По двум платежам нет юридического срока, по поступлению есть высокая вероятность закрытия. Сдвиньте инженерные работы за тринадцатую неделю, оставьте арендатора в базовом сценарии и отдельно раскройте чувствительность. Это нормальная управленческая оценка, а не фальсификация.

Я знала, как сделать именно так. Две минуты в модели — и красная зона почти исчезнет.

Ещё вчера такой вариант, возможно, прошёл бы как разумная осторожность. Сегодня у меня уже был общий список с подтверждёнными физическими сроками. Чтобы убрать платежи, пришлось бы сделать вид, что я не знаю, когда они понадобятся.

— Я могу показать этот вариант как отдельный оптимистичный сценарий, — сказала я. — Но базовым и подписанным он не будет.

Кира резко повернулась ко мне.

— Почему?

— Потому что тогда я заранее знаю, что деньги понадобятся внутри периода, и сознательно ставлю их за его пределы. Если банк спросит, на каком основании, мне нечего будет показать кроме желания выиграть время.

— А желание не угробить компанию уже не основание?

Вопрос прозвучал без привычной колкости. По крайней мере, я не услышала в нём попытки меня поймать — только требование провести границу между управлением и самообманом.

— Основание — изменить сам срок: договориться с подрядчиком, сдвинуть этап, разбить оплату. Тогда меняется факт, и я меняю прогноз. Просто передвинуть дату в таблице — нет.

Марков посмотрел на меня с тем же спокойным вниманием.

— Вы раньше работали с внутренней моделью, Анна Андреевна. И знаете, что в кризисе фактическая дата почти всегда является предметом переговоров.

— Поэтому я и хочу, чтобы переговоры происходили до изменения даты, а не вместо них.

Несколько секунд никто не говорил.

Я почувствовала знакомое желание добавить ещё аргумент, потом ещё один — пока решение не станет настолько доказанным, что спорить с ним будет невозможно. Но невозможных для спора решений не существовало. Существовала только моя подпись под одним из вариантов.

Я закрыла файл с оптимистичным сценарием.

— Базовый прогноз в таком виде я не подпишу. Оптимистичный приложу отдельно, с условиями, при которых он становится реальным.

Кира встала из-за стола. Не повысила голос, не хлопнула папкой. Прошла к окну, посмотрела вниз на парковку и вернулась.

— Хорошо. Тогда к девяти утра завтра я хочу три управленческих сценария, а не три способа посмотреть на один дефицит. Что реально переносим, с кем договариваемся, что можем продать или, наоборот, сохранить, сколько времени покупает каждый вариант. Если вы приносите мне проблему в полном размере, принесите и варианты управления ею.

Цена отказа оказалась не увольнением и не публичной ссорой.

Она оказалась ещё одной ночью работы.

— Сделаю.

Марков поднялся вместе со мной.

— Не воспринимайте это как давление, — сказал он, пока Кира отвечала на звонок. — Я просто не хочу, чтобы новая система контроля заставила компанию раньше времени признать себя слабее, чем она есть.

— Я тоже этого не хочу. Поэтому и не могу строить план на деньгах, которых пока нет. Марков чуть задержал на мне взгляд.

— Значит, цель у нас одна. Способы пока разные.

Он первым вышел из кабинета.

Я задержалась на секунду у экрана. В таблице всё ещё была красная зона.

Кира прикрыла микрофон телефона ладонью.

— Анна. Я действительно не хочу продавать активы только потому, что у нас некрасивый график на два месяца.

Впервые за четыре дня она сказала не «мне нужно», а «я не хочу».

— Я тоже не хочу. Поэтому завтра будут варианты, которые меняют деньги, а не только график.

Она кивнула и вернулась к разговору.

У себя я нашла письмо от Даниила. Без приветствия, без комментария к совещанию, на котором он даже не присутствовал.

Фактические ограничения по платежам, которые нельзя вынести за горизонт без изменения стройки. Источники и владельцы в последней колонке. Если меняете срок — сначала звоните мне или Максиму, потому что часть дат связана между собой.

К письму была приложена таблица.

Я открыла её и почти сразу увидела те самые инженерные платежи. Напротив каждого стояло не «критично», а конкретно: закрытие этапа, пять рабочих дней на оплату, последствия задержки, максимальный перенос без остановки следующей работы.

В письме не было оценки Маркова, вопросов о совещании или предложения поговорить с Кирой за меня. Только данные, которые позволяли моему решению оставаться моим.

Я поймала себя на том, что перечитала письмо дважды, хотя с первого раза всё было понятно.

Потом открыла новый файл и назвала его: **Правила признания денежных потоков — рабочая версия.**

К вечеру в нём было семь пунктов. Ничего героического: источник даты, владелец обязательства, подтверждение операционного срока, основание переноса, статус поступления, чувствительность, ответственность за изменение.

Зато с этого дня любой хороший сценарий должен был становиться хорошим в реальности, прежде чем становиться таким в таблице.

В восемь сорок я отправила команде расчётные версии модели и список задач для трёх управленческих сценариев на утро.

Красная зона никуда не исчезла.

Теперь у неё хотя бы были причины.

Глава 5

К пятнице я перестала искать человека, который испортил одну служебную записку.

Это решение пришло не из красивого озарения, а после третьего одинакового примечания в старых платежах.

Срочно. Предварительно согласовано. Формальное подтверждение будет добавлено позднее.

Фамилии и подрядчики менялись, смысл — нет.

Я сидела в маленькой переговорной рядом с финансовым блоком, потому что в моём кабинете с утра дважды появлялись люди с поздравлениями, а мне хотелось хотя бы час не обсуждать новую должность. На столе стояли ноутбук, распечатка журнала платежей за последние месяцы и остывший кофе, который на этот раз автомат выдал честно.

После вчерашнего разговора с Марковым у меня появилось правило: не считать подозрительным то, что можно объяснить старым способом работы. Но и не считать нормальным только потому, что так делали давно.

Я выгрузила все крупные платежи по «Полярной звезде», где дата фактической оплаты заметно опережала утверждённый месячный план. Потом убрала те, где причина была очевидна и полностью задокументирована: изменение курса по импортному оборудованию, досрочная закупка с существенной скидкой, официальный перенос этапа.

Осталось несколько исключений.

Я открывала их по одному, не пытаясь заранее собрать из них заговор.

В одном случае подрядчик получил деньги раньше, потому что пригрозил снять монтажников с объекта. К служебной записке был приложен его официальный ультиматум и письмо Максима с расчётом простоя. Решение выглядело неприятным, но разумным. В другой компании заранее оплатила аренду резервного генератора после аварии на подстанции. Там операционное подтверждение пришло за двадцать минут до платежа, а финансовое обоснование оформили следующим утром. Третий аванс ускорили, чтобы не потерять окно поставки металлоконструкций; за это компания отказалась от скидки за более позднюю оплату, и в месячном отчёте эта цена нигде отдельно не появилась.

Я нашла и обратный пример. Один из руководителей проекта просил перенести платёж вперёд, но казначейство отказало, потому что не было подтверждённого последствия задержки. Работы не встали. Через неделю подрядчик согласился на обычный срок.

Это было важно: система не всегда пропускала срочность автоматически. Значит, существовал момент, когда кто-то отличал реальный риск от удобства. Нужно было понять, где именно этот фильтр переставал работать.

Работы во всех случаях были реальными. Деньги тоже.

Но почти в каждом случае бумажная цепочка догоняла решение уже после того, как деньги уходили.

Я добавила в новый файл четыре колонки: кто инициировал ускорение, кто подтвердил операционное последствие, кто изменил финансовую дату и сколько это фактически стоило денежному потоку.

На последней колонке остановилась.

Стоимость исключения была не только в сумме платежа. Иногда компания теряла скидку на другом договоре, потому что денег не хватало вовремя. Иногда раньше выбирала кредитную линию. Иногда переносила налоговый платёж ближе к крайней дате и лишалась запаса на ошибку.

Если смотреть на каждый случай отдельно, происходило обычное управление стройкой.

Если сложить их вместе, компания несколько месяцев покупала скорость будущими деньгами и нигде не считала общую цену этой привычки.

Телефон завибрировал. Максим Леонов, руководитель «Полярной звезды».

— Анна Андреевна, мне сказали, вы поднимаете старые ускорения. Если это из-за «Гранит-Строя», я уже отправил всё, что было.

В его голосе не было страха. Скорее усталость человека, который заранее готовится отвечать за чужую систему документооборота.

— Не только из-за него. Мне нужно понять, как часто проект просил менять платёжный порядок и что происходило после.

— Часто. Потому что стройка не умеет читать утверждённый в январе платёжный календарь и вести себя по нему до декабря.

— Я не спрашиваю, почему менялся план. Я спрашиваю, кто принимал финансовое решение о переносе.

Максим задумался.

— По-разному. Я писал Даниилу или в финансовый блок. Иногда сразу обоим. Если вопрос был реально аварийный, дальше уже не следил, кто внутри ставил согласование. Мне нужен был ответ: платим или останавливаем работу.

Я открыла один из старых случаев.

— Резервный генератор в мае. Вы инициатор?

— Я. Там полплощадки могла встать.

— Операционное последствие подтверждал Даниил?

— Да. А деньги, кажется, Марков. Или его заместитель. Не помню, Анна. Мне тогда было важнее, чтобы бетонный узел не отключился ночью.

Вот это и было самым неудобным. Максим не скрывал схему и не выглядел человеком, который участвовал в махинации. Он пользовался системой так, как система предлагала.

— А потом вы получали финальное подтверждение?

— Иногда. Иногда видел уже исполненный платёж в отчёте. Если хотите честно, я считал, что раз деньги ушли, финансовый блок сам разобрался с основанием.

Я записала его ответ в комментарий к строке.

— Хорошо. Мне не нужно, чтобы вы вспоминали фамилию наугад. По новым случаям работаем через общий список. По старым я восстанавливаю источник сама.

Максим помолчал.

— Вы ищете, кто виноват?

Я посмотрела на десяток строк перед собой.

Ещё вчера ответ был бы ближе к «да». Кто-то ведь вписал моё имя. Кто-то считал допустимым подтвердить решение за человека, который его не принимал.

Но теперь один виноватый человек выглядел слишком удобным объяснением.

— Я ищу, сколько нам стоил порядок, в котором виноватого каждый раз можно не назначать.

Максим тихо хмыкнул.

— Тогда таблица получится длинная.

— Уже.

После звонка я переименовала файл.

Не «Проверка платежа Гранит-Строй».

Реестр исключений из платёжного порядка.

Это было небольшое решение, но после него работа изменилась. Я больше не сравнивала документы с одним подозрительным образцом. Для каждого исключения требовалось установить нормальный маршрут, причину отклонения, человека, который изменил срок, и последствия для ликвидности.

К обеду стало видно, что часть ускорений проходила ещё при Маркове как финансовом директоре, а часть — уже после его ухода, по тем же шаблонам и с теми же формулировками. Некоторые решения были полностью оправданы. В нескольких бумажное основание появлялось позже платежа. Два исключения особенно неприятно совпадали с неделями, где затем использовалась кредитная линия раньше плановой даты.

Я попросила Ирину поднять, кто именно в казначействе получал команды на изменение даты. Ответ оказался неудобно обыденным: иногда письмо приходило от финансового директора, иногда от заместителя, иногда из секретариата с уже собранным набором согласований. Ни у казначейства, ни у проекта не было полной картины. Каждый видел только тот кусок, который должен был исполнить.

— То есть если в карточке стояло «согласовано», вы не проверяли, кто и где согласовал? — спросила я.

Ирина покачала головой.

— Мы проверяли маршрут и лимит полномочий. Если система пропустила карточку и был финансовый подтверждающий, зачем казначейству заново расследовать каждое согласование? Иначе мы бы вообще ничего не платили.

Я не могла с этим спорить. Контроль, который требует от каждого участника повторить работу всех остальных, быстро перестаёт быть контролем и становится способом остановить компанию. Проблема была в другом: старый ускоренный порядок позволял промежуточной формулировке выглядеть как уже состоявшееся решение.

Ни одной строки, которую можно было бы честно назвать доказательством хищения.

И достаточно строк, чтобы перестать говорить об описке секретариата.

Я отправила Ирине шаблон реестра и попросила казначейство с понедельника отмечать в нём каждое отклонение от общего списка. Потом сохранила копию в защищённой папке рядом с журналом версий служебной записки.

В пять двадцать на почту пришёл счёт из реабилитационного центра Оли.

Я увидела сумму и некоторое время просто сидела перед экраном.

Следующий блок занятий стоил больше, чем я рассчитывала. В счёт добавили новую программу восстановления руки и несколько индивидуальных занятий. Никакой катастрофы — я могла оплатить. Только после этого моя собственная подушка сокращалась уже не до шести-семи недель, как я считала в понедельник, а заметно ниже.

Я открыла приложение банка, перевела часть суммы центру и остановилась перед второй оплатой.

Телефон зазвонил раньше, чем я решила, что именно пытаюсь выиграть этими двумя минутами.

Оля.

— Ты видела счёт? — спросила она вместо приветствия.

— Вижу сейчас.

На фоне у неё хлопнула дверь, кто-то позвал инструктора. Оля, судя по шуму, ещё была в центре после занятий.

— Я уже сказала им, что дополнительную программу пока не подтверждаю.

— Почему?

— Потому что хочу сначала поговорить с врачом, который её назначил. Мне сегодня объяснили всё словами «так будет эффективнее», а я от тебя заразилась неприятной привычкой спрашивать, насколько именно.

Несмотря на день, я рассмеялась.

— Это хорошая привычка.

— Да. Особенно когда за вопрос не тебе потом платить.

Я посмотрела на открытую платёжную форму.

— Деньги есть.

Оля шумно выдохнула. Я знала этот звук: сейчас меня будут не жалеть, а воспитывать.

— Я не спрашивала, есть ли у тебя деньги. Я спрашиваю, почему ты уже открыла оплату, если мы ещё не решили, нужна мне эта программа или нет.

Я начала говорить её имя, но она не дала мне закончить.

— Ты опять сейчас решишь, что раз я лечусь, то обязана соглашаться на всё подряд, терпеть любую работу и жить на гречке до пенсии.

— Я не живу на гречке.

— Потому что тебе лень её варить, — отрезала Оля и тут же фыркнула. — Суть не меняется.

Её обычный тон мешал спрятаться за роль старшей сестры, которая просто делает необходимое.

— Реабилитацию нельзя прерывать из-за того, что у меня сложная неделя, — сказала я.

— Я и не собираюсь её прерывать. Базовый блок оплачен на две недели вперёд. Новая программа начинается не завтра. Я хочу понять, что она мне даёт, прежде чем ты отправишь туда ещё половину зарплаты.

— Не половину.

— Анна.

Я замолчала.

— У тебя на работе что-то случилось? — спросила Оля уже спокойнее.

Рассказывать про ложные согласования и банковские прогнозы было бессмысленно. Но соврать «всё нормально» тоже не получилось.

— Я только получила должность и уже несколько раз сказала генеральному директору то, что она не хотела слышать.

— Так ты же за это деньги получаешь.

— В очень оптимистичной версии моей должностной инструкции.

На том конце Оля коротко засмеялась, но сразу посерьёзнела. Шум коридора стал тише — наверное, она отошла от дверей.

— Тебя увольняют или перестали платить зарплату?

— Пока ни то ни другое.

— Тогда почему я уже чувствую себя причиной, по которой ты должна терпеть что угодно?

Я провела пальцем по краю ноутбука. В рабочей таблице я могла бы сейчас разложить вопрос на факты и последствия. С Олей это выглядело бы особенно нелепо.

— Потому что если я останусь без работы, твои расходы никуда не денутся.

— А если ты ради моих расходов будешь соглашаться на всё, я однажды получу здоровую руку и сестру, которая меня за неё ненавидит.

— Я тебя не ненавижу.

— Пока нет. Давай не проверять систему на прочность.

За её спиной снова кто-то прошёл. Оля сказала человеку, что сейчас освободит лавку, и вернулась ко мне.

— Оплати обычный блок, как договаривались. По дополнительному я завтра поговорю с врачом и сама тебе скажу, считаю ли это нужным. И если на работе тебе надо от чего-то отказаться, отказывайся не потому, что у тебя есть или нет денег на меня. Я не хочу быть твоим аргументом за плохие решения.

Фраза попала слишком точно для человека, который не видел ни одной моей рабочей таблицы.

— Хорошо, — сказала я.

Оля не поверила сразу.

— Настоящее «хорошо» или твоё рабочее?

— Настоящее. Базовый блок я оплачиваю сегодня, дополнительный ждёт твоего разговора с врачом.

— Вот. Видишь, мы умеем договариваться без совета директоров.

После звонка я закрыла вторую платёжную форму и оплатила только то, о чём мы договорились.

Потом встала и впервые за несколько часов вышла из переговорной. В офисе уже зажгли вечерний свет, у лифтов пахло чьей-то доставкой еды, а в открытой кухне двое сотрудников спорили, кому досталась чужая порция лапши. Я вспомнила, что мой обед остался в холодильнике нетронутым, забрала контейнер и съела половину прямо стоя у окна.

Никакой символики в холодной курице с рисом не было. Я просто снова забыла поесть, потому что пыталась одновременно удержать чужую компанию и собственный банковский счёт в понятных границах.

Мой запас денег всё равно уменьшился. Угроза потерять работу не стала абстрактной только потому, что Оля отказалась играть роль причины моего терпения.

Наоборот. Теперь это был мой риск, а не её долг передо мной.

Я вернулась к реестру исключений и добавила последнюю колонку: **кто принял решение и на каком основании.**

Не «кто виноват» и не «кто разрешил», а какое решение было принято и на каком основании.

К семи вечера таблица уже показывала то, чего я не видела в понедельник. Деньги уходили на реальные работы. Срочность часто была настоящей. Но право менять порядок расплзлось между людьми настолько, что каждый видел только свой участок решения, а общую цену не считал никто.

Моё имя в первой служебной записке оказалось не случайной нелепостью и пока ещё не доказательством чужого умысла.

Оно было самым свежим следом системы, привыкшей сначала действовать, а потом назначать согласование.

И теперь мне нужно было понять, кто больше всех выигрывал от того, что эта привычка продолжала жить.

Глава 6

К началу заседания у меня было два списка.

В первом — двенадцать платежей, которые мы за неделю успели вытащить из режима «позвонить Даниилу и объяснить, почему именно сегодня всё рухнет». Во втором — три участка, где задержка действительно меняла график первой очереди «Полярной звезды».

Разница между списками стоила нам почти девяносто миллионов свободных денег.

Я собирался говорить об этом.

Григорий Марков принёс на совет директоров другую цифру.

— Четыре миллиарда восемьсот миллионов, — сказал он и положил перед Кирой тонкую синюю папку. — Предварительное предложение. Без учёта долга внутри группы.

Кира не открыла папку сразу.

За столом, кроме неё и меня, сидели ещё пять человек. Двух независимых членов совета я видел в основном на квартальных заседаниях. Лариса Ветрова, руководитель юридического отдела и корпоративный секретарь, уже листала электронную копию документа на планшете. Анна сидела справа от меня с распечатанным прогнозом и карандашом в руке. Марков, бывший финансовый директор компании, устроился напротив так спокойно, будто не подменил половину повестки одним листом бумаги.

— Что именно они хотят купить? — спросила Кира.

— Сто процентов «Север Управление».

Вот теперь Анна подняла глаза.

«Север Управление» было нашей прибыльной дочерней компанией: оно управляло торговыми и офисными объектами, которые холдинг уже построил и ввёл в эксплуатацию. Пока «Полярная звезда» требовала денег, «Север Управление» их приносило. Не героически, не быстро, зато каждый месяц.

Марков раскрыл папку перед собой.

— Покупатель — «Меридиан Актив». Инвестиционная группа, недвижимость и эксплуатационные активы. Готовы провести ускоренную проверку за десять рабочих дней и закрыть сделку после корпоративных одобрений. Предложение действует до конца месяца.

У меня зазвонил телефон на беззвучном режиме. Максим со стройки. Я перевернул аппарат экраном вниз.

— Откуда предложение? — спросила Кира.

— Они вышли на меня как на члена совета. Я попросил оформить интерес письменно, потому что в нашей ситуации было бы безответственно его игнорировать.

Это звучало разумно. Именно поэтому я не любил решения Маркова, которые он приносил уже упакованными.

Лариса подтвердила, что предварительное письмо юридически ни к чему нас не обязывает. Можно отказать, можно запустить оценку, можно вести переговоры параллельно с другими мерами. Никаких следов тайного договора под столом. Нормальный корпоративный документ, принесённый человеком, который имел право его принести.

Кира наконец открыла папку.

— Четыре восемь закрывают наш текущий дефицит?

Анна не ответила мгновенно. Посмотрела на свой прогноз, потом на страницу предложения.

— Текущий — да, с запасом. Но мне нужно видеть структуру сделки, налоги, внутригрупповые расчёты и то, что именно останется после закрытия. И это не отвечает на вопрос, что происходит с денежным потоком холдинга после продажи.

Марков чуть повернул к ней голову.

— Анна Андреевна, у нас сейчас вопрос не о доходности через три года. У нас вопрос, чем платить в ближайшие три месяца.

Она не стала спорить сразу. Провела карандашом по строке в прогнозе и закрыла лист.

— Именно поэтому я не хочу обменивать постоянный денежный поток на разовый, пока не сравню оба сценария на одном горизонте.

Я поймал себя на том, что жду продолжения.

Не потому, что ей требовалась помощь. Она вполне справлялась без меня.

Потому что Марков умел делать так, чтобы осторожность другого человека выглядела детской нерешительностью. Я слишком много раз видел, как после этого люди начинали говорить быстрее и хуже.

Анна не начала.

— Мы можем рассмотреть продажу, — сказала она. — Но тогда в модели должны быть не только четыре миллиарда восьмьсот миллионов входящего платежа. Должны быть потерянная прибыль «Север Управление», возможное изменение банковских ковенант, расходы на сделку и стоимость финансирования после неё.

Марков посмотрел на Киру, а не на Анну.

— Вот о чём я говорил. Мы получили финансового директора, который в момент пожара предлагает сначала оценить стоимость воды.

Кира отодвинула папку на несколько сантиметров.

Я мог бы ответить за Анну. И именно поэтому не ответил.

Вместо этого открыл свой второй список.

— У нас пожар не везде.

Кира нахмурилась.

— Что?

Я развернул экран к центру стола. За последнюю неделю общий перечень срочных платежей сократился почти на треть после того, как руководители начали показывать не только слово «критично», но и физическое последствие задержки.

— Вот то, что действительно останавливает первую очередь в ближайшие две недели. А вот то, что можно перенести с ценой, но без остановки. Нам всё ещё не хватает денег. Я не предлагаю делать вид, что Аннин прогноз ошибочный. Он не ошибочный. Но продавать прибыльный актив только потому, что это самое быстрое решение, — тоже выбор. Не отсутствие выбора.

Марков сложил руки на столе.

— И какой у вас другой вариант?

— Пока нет готового.

Это была неприятная часть ответа, и я сказал её первой.

— Есть несколько операционных вещей, которые можно пересобрать: фазирование второй очереди, графики части подрядчиков, сроки закупок. Но пока это не сложено в финансовую модель, я не буду выдавать их за решение.

Один из независимых членов совета, Сергей Туманов, бывший руководитель промышленного холдинга, до этого молчал. Он просмотрел таблицу и спросил:

— Сколько времени нужно, чтобы понять, есть ли там вообще альтернативный сценарий, а не набор пожеланий?

Я посмотрел на Анну.

Она не просила меня дать ей срок. Наоборот, по тому, как она взяла карандаш, было видно: сейчас сама назовёт.

— До банковской встречи завтра я могу показать только основу, — сказала она. — Полный сценарий потребует больше времени и подтверждённых данных с проекта. Но к завтраш-

нему утру я могу дать диапазон: сколько дефицита вообще возможно закрыть без продажи актива и какие решения для этого понадобятся.

— А если диапазон будет недостаточным? — спросила Кира.

— Тогда продажа останется в списке реальных вариантов, а не превратится в решение только потому, что её первой положили на стол.

Марков чуть улыбнулся.

— Очень удобно. До завтра вы покажете, что, возможно, когда-нибудь найдёте другой путь. А предложение покупателя между тем имеет срок.

— До конца месяца, — напомнил я. — Сегодня седьмой день нашего внутреннего кризисного режима. Мы не теряем предложение за сутки.

Марков перевёл взгляд на меня.

— Вы уже говорите «нашего режима», Даниил Сергеевич? Ещё неделю назад компания управляла стройкой без новых таблиц и специальных правил.

— Ещё неделю назад мы не знали реальную цену этих исключений.

— Или не считали нужным парализовывать ими управление.

Я не ответил на последнюю фразу. Он снова предлагал спор о характерах вместо расчёта.

Кира листала предложение медленнее, чем остальные документы за утро. В Север Управление находились объекты, которые строил ещё её отец, и стабильный кусок бизнеса, работавший без ежедневного вмешательства. Этого я знал. Что именно она сейчас думает о продаже, — нет, и придумывать за неё удобную версию не собирался.

Она остановилась на странице с условиями проверки.

— Лариса, предварительная оценка нас к чему-то обязывает? И можем ли мы параллельно считать другой вариант?

Лариса ответила, что обязательств пока нет: покупателю можно дать только ограниченный доступ после решения совета и соглашения о конфиденциальности, а альтернативу считать одновременно.

Кира закрыла папку.

— Тогда так и делаем. Предложение «Меридиан Актив» официально включаем в повестку. Лариса готовит юридический маршрут без эксклюзивности. Анна к завтрашней встрече с банком показывает реальный диапазон альтернативного сокращения дефицита. Даниил даёт ей подтверждённые операционные варианты, а не оптимизм стройки.

Она посмотрела на меня отдельно.

— И без личных договорённостей с подрядчиками, которые потом внезапно становятся обязательствами компании.

— Понял.

— Через два дня возвращаемся к вопросу. Если альтернативы нет даже на уровне конструкции, я не буду держать актив только из сентиментальности.

Это было решение. Не победа ни одной стороны.

Марков получил продажу в официальной повестке. Анна — двое суток, чтобы доказать, что другой путь хотя бы существует. Кира — два параллельных варианта вместо прыжка вслепую.

Совет перешёл к следующему вопросу, но я уже почти не слышал первые три минуты. Максим прислал сообщение: на площадке снова сдвигали доставку кабельных лотков. Под ним было ещё одно — от Анны.

После заседания нужна фактическая стоимость переноса второй очереди. Разговор сразу свёлся к деньгам и срокам возврата.

Я посмотрел на неё через стол.

Она уже делала пометки в прогнозе.

Два дня назад такой запрос показался бы мне слишком финансовым. Сегодня я понимал, зачем ей нужна именно эта цифра.

И понимание почему-то оказалось приятным.

После заседания Марков задержал меня у двери.

— Даниил Сергеевич, минуту.

Анна прошла мимо нас к лифтам, Лариса ушла с Кирой в кабинет. Я остался.

Марков не повышал голоса и не пытался говорить доверительно. Он вообще редко делал то, что можно было легко назвать давлением.

— Я не против альтернатив, — сказал он. — Но вы хорошо знаете стройку и должны понимать: если мы сейчас растянем решение на месяц, нам придётся платить за сам факт ожидания.

— Знаю.

— Тогда зачем вы даёте Волковой время, которого у компании может не быть?

Формулировка была почти незаметной. Формулировка быстро съехала от проверки сценария к вопросу: «зачем вы даёте Волковой».

— Время дал совет.

— По вашей рекомендации.

— Потому что продажа тоже стоит денег. Только часть этой цены не видна в день сделки.

Марков кивнул, будто именно такого ответа и ждал.

— Посчитайте её. Я серьёзно. Если окажется, что продать дешевле, чем не продать, надеюсь, вы не станете защищать красивую идею только потому, что её предложил новый человек.

— Не стану.

— Хорошо.

Он ушёл первым.

У лифтов Анны уже не было.

Я вернулся в кабинет и открыл операционный план второй очереди. Там стояло двадцать семь позиций, которые проект считал связанными одним графиком. Я начал разделять их на три группы: то, что физически нельзя остановить после старта; то, что можно завершить до безопасной точки; и то, к чему ещё не поздно не приступать.

Через полчаса Максим прислал голосовое сообщение на две минуты с объяснением, почему моя третья группа «существует только в мире таблиц».

Я перезвонил.

Мы спорили почти двадцать минут. Не о продаже компании и не об Анне — о мобилизации подрядчиков, штрафах, хранении оборудования и разрешениях. К концу разговора в третьей группе осталось девять позиций.

Не двадцать семь.

И не ноль.

Я отправил Анне таблицу с пометкой: **предварительно; без стоимости повторной мобилизации; Максим считает часть переносов слишком дорогими, завтра уточним.**

Потом отложил стройку и открыл отчётность Север Управление. Мне не нужно было играть в финансового директора: в отчёте хватало простых вещей. Заполняемость объектов держалась выше девяноста процентов, арендаторы платили предсказуемо, а обслуживание уже построенных зданий не требовало тех скачков денег, к которым мы привыкли на Полярной звезде. Именно этот бизнес каждый месяц закрывал часть расходов холдинга, пока новый комплекс только обещал начать зарабатывать.

Продажа действительно могла дать нам почти пять миллиардов быстро. И именно поэтому выглядела опасно убедительно. Через месяц никто бы не вспоминал, какие платежи мы закрыли этими деньгами. Через год пришлось бы объяснять, чем заменить регулярный поток, который ушёл вместе с активом.

Я выписал ещё один вопрос для Анны: сколько чистых денег Север Управление реально оставляет группе после собственных расходов и долга. Если окажется, что я преувеличиваю его ценность, значит, так тому и быть. Мне не хотелось защищать актив только потому, что он привычный.

В этом мы с Анной, похоже, начинали совпадать сильнее, чем было удобно: она не соглашалась на красивый прогноз, я не хотел красивую стройку. И оба раза после отказа становилось больше работы.

Ответ пришёл через минуту.

Так и нужно. Спасибо.

Я перечитал два коротких слова и закрыл переписку.

Мне было важно, чтобы у неё получилось собрать альтернативу.

Рабочая причина была очевидной: если Анна найдёт вариант, компания сохранит доходный актив и получит больше пространства для решения кризиса. Этого объяснения пока вполне хватало.

Тем более что к завтрашнему утру нам всё равно предстояло доказать его банку.

Глава 7

В банке пахло кофе, дорогим деревом и кондиционером, который работал так старательно, будто от температуры в переговорной зависел кредитный рейтинг.

Я пришла на пятнадцать минут раньше и успела разложить перед собой три версии одного и того же будущего.

Первая — та, которую компания показывала ещё месяц назад. В ней поступления шли по оптимистичным срокам, стройка почти не выбивалась из графика, а кредитная линия оставалась удобным резервом.

Вторая — мой базовый сценарий. В нём деньги приходили только там, где была подтверждённая дата, а платежи уходили тогда, когда реальная стройка требовала их, а не когда это красиво смотрелось в месячном плане.

Третья — предварительный вариант с переносом части второй очереди. После вчерашнего совета и ночной таблицы Даниила в нём появился реальный шанс отложить продажу Север Управления.

Шанс — не решение.

И уж точно не то слово, с которым стоило приходить в банк.

Кира вошла вместе с Даниилом. Марков появился минутой позже, будто специально не хотел выглядеть частью нашей группы.

— Наталья уже здесь? — спросила Кира.

— В соседней переговорной, — ответила сотрудница банка, которая нас встречала. — Через пару минут подойдёт.

Наталья Миронова руководила корпоративным направлением банка-кредитора и последние два года вела наш холдинг на уровне крупных решений. Я видела её на общих встречах, но раньше сидела не с той стороны стола: приносила расчёты, отвечала на конкретный вопрос и уходила. Сегодня прогноз был мой, подпись тоже.

Даниил сел рядом, но не заглянул в мои бумаги.

— По второй очереди цифры после вчерашней проверки те же, — сказал он тихо. — Если спросят про физический предел переноса, подтверждаю.

— Хорошо.

Это было всё.

Ни совета, что говорить, ни вопроса, насколько я собираюсь быть откровенной. Вчера вечером он прислал таблицу с девятью переносимыми позициями и тремя отдельными оговорками, где стоимость повторной мобилизации ещё считалась. Я внесла только подтверждённое.

Наталья вошла с двумя сотрудниками кредитного анализа. Невысокая женщина лет сорока пяти, строгая тёмная рубашка, тонкая папка вместо ноутбука. Представила коллег, сразу обозначила время встречи — час — и не стала тратить первые десять минут на разговор о погоде.

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.