

Олеся Русакова

# Деньги любят

# ТЯЖИЛКУ!

## Особенно

## ЧУЖИЕ

ПЛАН НА ДЕНЬ:

1. ~~СОВЕЩАНИЕ~~
2. ~~ОТЧЁТЫ~~
3. ~~БЮДЖЕТ~~
4. ~~РЕЗУЛЬТАТ~~
5. ИМИДЖ ☆ ☆

ПЛАНЫ  
БОЛЬШИЕ  
БЮДЖЕТ —  
СКРОМНЫЙ

- ☑ ЦЕЛИ
- ☑ РОСТ
- ☑ ПРЕМИЯ
- ☑ МОРЕ  
(когда-нибудь)

КОФЕ  
ДЕЛАЕТ  
ЧУДЕСА  
(ПОТОМ)

Остаток  
на счёте:  
187 000 ₽

Долги

Обещания

НЕ  
ЗАБЫТЬ:  
УЛЫБАТЬСЯ  
И КИВАТЬ



АМБИЦИИ — НА МАКСИМУМ БЮДЖЕТ — НА МИНИМУМ



Олеся Русакова

**Деньги любят тишину.  
Особенно чужие**

«Автор»

2026

## **Русакова О. В.**

Деньги любят тишину. Особенно чужие / О. В. Русакова —  
«Автор», 2026

Маргарита Воронцова построила группу компаний, сильный личный бренд и репутацию женщины, которая знает, как зарабатывать миллионы. Есть только одна проблема: на счетах осталось стовосемьдесят семь тысяч рублей, единственным покупателем нового курса оказался налоговый инспектор, а коммерческий директор успел продать несуществующую федеральную сеть сразу нескольким инвесторам. За один рабочий день Маргарите предстоит найти двадцать семь миллионов, вернуть контроль над компанией и выяснить, сколько юридических лиц, вымышленных сотрудников и чужих бизнесов уже работает под её именем. Пока маркетологи называют расходы инвестициями, финансисты — кассовый разрыв технической особенностью, а юристы уточняют, существует ли директор, деньги продолжают двигаться. Обычно — не туда. «Деньги любят тишину. Особенно чужие» — сатирический роман о корпоративном языке, управленческой слепоте, амбициях и ценом доверия.

© Русакова О. В., 2026

© Автор, 2026

## Содержание

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Деньги любят тишину. Особенно чужие                                              | 5  |
| Ироничный роман о бизнесе, амбициях и людях, которые называют убытки инвестицией | 5  |
| Глава 1. Успешный успех с девяти до шести                                        | 5  |
| Глава 2. Сопевцание по спасению утопающих                                        | 9  |
| Глава 3. Инвестор широкого профиля                                               | 18 |
| Глава 4. Клиент всегда прав. Особенно если он из налоговой                       | 31 |
| Глава 5. Деньги есть, но они уже работают                                        | 47 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                                | 65 |

# **Олеся Русакова**

## **Деньги любят тишину. Особенно чужие**

### **Деньги любят тишину. Особенно чужие**

#### **Ироничный роман о бизнесе, амбициях и людях, которые называют убытки инвестицией**

#### **Глава 1. Успешный успех с девяти до шести**

В понедельник в восемь сорок семь утра Маргарита Воронцова поняла, что снова стала жертвой собственного успеха.

Успех звонил ей на два телефона, мигал уведомлениями в мессенджерах, требовал срочно подписать договор и уже третий месяц не мог оплатить счёт за аренду офиса.

На первом телефоне звонил банк.

На втором — финансовый директор.

Банк хотел денег.

Финансовый директор хотел поговорить о том, почему у банка нет оснований хотеть денег.

Маргарита не ответила никому.

Она стояла перед зеркалом в своём кабинете и поправляла воротник белой шёлковой блузки. Блузка стоила примерно столько же, сколько месячная зарплата офис-менеджера, но выглядела скромно. В деловой среде это считалось высшей формой роскоши: потратить много денег так, чтобы окружающие решили, будто ты вообще не думаешь о деньгах.

Маргарита о деньгах думала постоянно. Не потому, что была жадной. Она предпочитала слово «рациональная». Жадными обычно называют людей, которые не дают денег другим. Рациональными — тех, кто умеет объяснить это презентацией на сорок семь слайдов.

На двери кабинета висела матовая табличка:

**МАРГАРИТА ВОРОНЦОВА**

#### **ОСНОВАТЕЛЬ И ВИЗИОНЕР**

Слово «визионер» появилось после ребрендинга. До ребрендинга Маргарита была генеральным директором. Но консультант по стратегическому позиционированию объяснил, что генеральных директоров много, а визионеры формируют будущее.

Консультант получил триста тысяч рублей и сформировал своё будущее где-то на Бали.

Будущее Маргариты пока формировалось в бизнес-центре класса В+, где плюс означал, что кофейный автомат иногда принимал карты.

Компания называлась «Синергия Прайм Групп».

Чем именно она занималась, сотрудники отвечали по-разному.

Маргарита говорила, что компания создаёт экосистему решений для предпринимателей.

Коммерческий директор говорил, что они продают консалтинг.

Менеджеры по продажам говорили, что продают то, за что клиент согласится заплатить.

Бухгалтер считала, что компания занимается производством документов.

А клиенты чаще всего думали, что купили рекламу.

Все были в некотором смысле правы.

«Синергия Прайм Групп» выросла из небольшого агентства, которое Маргарита открыла семь лет назад на деньги, занятые у бывшего мужа. Муж впоследствии стал бывшим, деньги — инвестициями, а агентство — группой компаний.

Группа состояла из пяти юридических лиц:

Два работали.

Одно судилось.

Ещё одно было создано для проекта, смысл которого никто уже не помнил.

Пятое принадлежало водителю Маргариты, потому что налоговый консультант однажды сказал: «Так будет оптимальнее». Оптимальнее кому именно, выяснить не удалось.

В девять ноль три в кабинет вошла Полина, личный ассистент Маргариты.

Полина была двадцатипятилетней девушкой с образованием психолога, опытом бариста и уникальной способностью говорить «я вас услышала» таким тоном, что человек немедленно начинал сомневаться в том, что сказал.

— Маргарита Андреевна, у нас небольшая ситуация.

В компании существовала строгая классификация происшествий:

«Вопрос» означал, что нужно поставить подпись.

«Нюанс» означал, что кто-то ошибся.

«Небольшая ситуация» означала, что ошибка стоила больше ста тысяч рублей.

«Есть один момент» использовали перед обыском.

Маргарита медленно повернулась.

— Насколько небольшая?

— Пока на два миллиона восемьсот.

— Пока?

— Юристы уточняют.

— Что произошло?

Полина положила на стол папку.

— Мы вчера запустили рекламную кампанию нового продукта.

— Какого продукта?

Полина замолчала. Маргарита посмотрела на неё.

— Полина, это не философский вопрос.

— «Бизнес без границ».

— У нас есть такой продукт?

— Теперь есть.

Маргарита открыла папку.

На первой странице была изображена она сама. Фотография была сделана три года назад, до двух кризисов, одного развода и перехода на бескофеиновый кофе.

Под фотографией крупными золотыми буквами было написано:

**МАРГАРИТА ВОРОНЦОВА**

## **НАУЧИТ ВАС ЗАРАБАТЫВАТЬ**

### **ОТ 10 МИЛЛИОНОВ В МЕСЯЦ**

Ниже мелким шрифтом сообщалось, что результат зависит от индивидуальных особенностей участника, экономической ситуации, курса валют, фазы луны и готовности взять ответственность за собственную жизнь.

— Кто это согласовал? — спросила Маргарита.

— Формально вы.

— Я? — подняла одну бровь Маргарита.

— В четверг вы написали в общий чат: «Запускайте уже что-нибудь, иначе мы никогда не вырастем».

Маргарита вспомнила четверг. В четверг она была на предпринимательском форуме. Там человек в белых кроссовках рассказывал, что компания должна запускать минимум один новый продукт в неделю, иначе её обгонят более гибкие конкуренты. У человека не было компании. Зато было восемьсот тысяч подписчиков.

— И мы продали этот курс на два миллиона восемьсот тысяч? — уточнила Маргарита.

— Нет. Мы потратили два миллиона восемьсот тысяч на рекламу.

— А продали?

— Один пакет.

— За сколько?

— За девяносто девять тысяч.

— Уже лучше.

— Покупатель просит возврат.

Маргарита закрыла папку.

За окном бизнес-центр отражался в стеклянном фасаде соседнего бизнес-центра. Два здания смотрели друг на друга, словно пытались понять, какое из них переоценено сильнее.

— Почему он просит возврат?

— Он утверждает, что обещание недостоверно.

— Какое именно?

— Что вы научите его зарабатывать десять миллионов в месяц.

— Почему недостоверно?

— Он посмотрел бухгалтерскую отчётность нашей компании.

Маргарита на несколько секунд задумалась.

— Откуда она у него?

— Он налоговый инспектор.

В кабинете стало тихо. Даже система вентиляции, обычно изображавшая взлёт небольшого самолёта, словно решила не вмешиваться.

— Это шутка? — спросила Маргарита.

— Я тоже сначала так подумала. Но он прислал служебное удостоверение.

— Зачем налоговый инспектор купил наш курс?

— Говорит, хочет увеличить доход.

Маргарита подошла к окну. Внизу люди входили в бизнес-центр. Каждый нёс ноутбук и выражение лица человека, который уже открыл таблицу, но ещё не понял, в чём его обвиняют. На парковку заехал чёрный внедорожник коммерческого директора Аркадия.

Аркадий купил машину в лизинг через компанию, потому что она была необходима для встреч с ключевыми клиентами. Ключевые клиенты находились в том же здании.

— Назначь совещание, — сказала Маргарита.

— На какое время?

— На девять тридцать.

— Сейчас девять двадцать восемь.

— Значит, срочное.

Полина сделала запись.

— Кого пригласить?

— Всех руководителей.

— Финансового директора тоже?

— Особенно финансового директора.

— Он сегодня работает из дома.

— Почему?

— У него стресс из-за финансового положения компании.

Маргарита медленно выдохнула. Когда она открывала бизнес, ей казалось, что главное — найти хороших сотрудников. Позже выяснилось, что хороших сотрудников действительно нужно найти. А потом убедить их прийти на работу.

— Пусть подключается онлайн.

— Он говорит, что дома нестабильный интернет.

— Тогда пусть приезжает.

— Он говорит, что машина в сервисе.

— Вызовите ему такси.

— Корпоративная карта заблокирована.

Маргарита посмотрела на ассистента. Полина смотрела спокойно. Профессиональный ассистент не должен показывать эмоций, даже когда компания превращается в экономический эксперимент.

— Хорошо, — сказала Маргарита. — Пусть идёт пешком.

— Он живёт за городом.

— Тогда у него будет время подумать.

Полина вышла. Через минуту Маргарита осталась одна.

Она села в кресло и посмотрела на рекламный буклет.

С обложки на неё смотрела уверенная женщина в белом костюме. Эта женщина знала, чего хочет. Она управляла крупным бизнесом, легко принимала решения и явно никогда не получала сообщений от банка с темой «Последнее предупреждение».

Маргарита перевернула страницу.

Программа курса состояла из шести модулей:

Мышление миллионера.

Энергия больших денег.

Масштабирование личности.

Управление командой мечты.

Выход из операционки.

Капитализация личного бренда.

Маргарита задержалась на четвёртом пункте. Команда мечты в данный момент включала финансового директора без машины, коммерческого директора на корпоративном внедорожнике, маркетолога, который создал несуществующий продукт, и налогового инспектора в качестве единственного клиента.

Возможно, подумала она, курс действительно стоило провести. Хотя бы для себя.

Телефон снова зазвонил. На этот раз это был бывший муж. Маргарита смотрела на экран, пока звонок не прекратился.

Через несколько секунд пришло сообщение:

**«Рита, видел твою рекламу. Поздравляю. Когда вернёшь деньги?»**

Она положила телефон экраном вниз. День только начинался. И у него уже был бюджет.



## Глава 2. Совещание по спасению утопающих

В девять тридцать три руководителя «Синергия Прайм Групп» собрались в переговорной комнате, чтобы спасти компанию. Компания об этом пока не знала.

Переговорная называлась «Ньютон». Название придумал консультант по корпоративной культуре, решивший, что комнаты должны вдохновлять сотрудников на открытия. Рядом находились «Эйнштейн», «Тесла» и маленькая каморка без окон под названием «Коперник», в которой обычно плакали менеджеры по продажам.

На стене «Ньютона» висел плакат:

**НЕ ИЩИ ВИНОВАТЫХ. ИЩИ РЕШЕНИЕ.**

Под плакатом сидели семь человек, каждый из которых уже нашёл виноватого.

Маргарита заняла место во главе стола.

Справа от неё расположился Аркадий Левин, коммерческий директор. Аркадий носил костюмы на размер меньше, чем требовала анатомия, и часы на размер больше, чем позволяла финансовая отчётность. Он считал, что в продажах главное — уверенность, поэтому говорил уверенно даже тогда, когда не знал, о чём идёт речь.

Рядом сидела Алёна, директор по маркетингу. Перед ней стояли ноутбук, планшет, два телефона и бутылка воды с надписью «Создавай реальность». Реальность, созданная её отделом за последние сутки, обошлась компании в два миллиона восемьсот тысяч рублей.

Напротив расположилась Инга Борисовна, главный бухгалтер. Инга Борисовна работала в компании дольше всех и пережила три ребрендинга, четыре налоговые проверки и одного финансового директора, который внезапно уехал в Казахстан. Она носила очки на цепочке и умела произносить слово «проводка» так, будто речь шла о государственном преступлении.

Рядом с ней сидел юрист Степан. Степан был молод, подтянут и всегда выглядел так, словно только что выиграл дело. На практике он пока выиграл только спор с управляющей компанией о неправильном начислении платы за парковку, но внутренне уже готовился представлять корпорации в международном арбитраже.

Директор по персоналу Лариса принесла блокнот с надписью «Люди — наш главный капитал» и заняла место подальше от Инги Борисовны. Бухгалтер считала людей не капиталом, а фондом оплаты труда.

Последним на большом экране появился финансовый директор Павел Сергеевич. Из-за плохого интернета его лицо периодически распадалось на квадраты, что довольно точно отражало состояние финансов компании.

— Коллеги, — начала Маргарита, — у нас кризис.

— Я бы не называл это кризисом, — сразу сказал Аркадий. — Скорее, точка потенциального роста.

Инга Борисовна посмотрела на него поверх очков.

— У нас на расчётном счёте сто восемьдесят семь тысяч рублей.

— Именно, — подтвердил Аркадий. — Есть куда расти.

— Обязательства на этой неделе — шесть миллионов триста.

— Это не обязательства, а финансовая нагрузка.

— Аркадий, — сказала Маргарита, — если ты ещё раз переименуешь долг, он от этого не уменьшится.

— Согласен. Но психологически станет легче.

— Нам не должно становиться легче. Нам должны заплатить.

Аркадий кивнул и записал что-то в блокнот. Скорее всего, фразу «нам должны заплатить». Коммерческий директор любил фиксировать сильные формулировки руководителя, чтобы потом выдавать их за собственную стратегию.

Маргарита открыла папку с рекламной кампанией.

— Начнём с нового продукта. Алёна, объясни, что такое «Бизнес без границ».

Алёна выпрямилась.

— Это трансформационная программа для предпринимателей, которые готовы выйти на новый уровень дохода через пересборку мышления, личную стратегию и системное масштабирование.

— Что конкретно мы продаём?

— Доступ к трансформации.

— В каком виде?

— В цифровом.

— Алёна.

— Видеоуроки, групповые разборы и две стратегические сессии с вами.

Маргарита замолчала.

— Со мной?

— Да.

— Когда?

— По средам.

— По средам у меня планёрка.

— Мы её перенесём.

— На какой день?

— Пока не решили.

— А продукт уже продали?

— Да.

— Одному налоговому инспектору.

— Не стоит фокусироваться на его профессии, — заметила Алёна. — В первую очередь он клиент.

— В первую очередь он человек, который может открыть проверку.

Степан поднял руку.

— Формально открыть проверку может не он, а соответствующее подразделение налогового органа при наличии установленных законом оснований.

Все посмотрели на него.

— Спасибо, Степан, — сказала Маргарита. — Сразу стало спокойнее.

Юрист удовлетворённо откинулся на спинку кресла. Его задача состояла не в том, чтобы устранять опасность, а в том, чтобы правильно её квалифицировать.

— Почему реклама стоила почти три миллиона? — спросила Маргарита.

Алёна перевернула ноутбук экраном к присутствующим.

— Потому что мы сделали масштабный запуск. У нас было двадцать четыре рекламных креатива, восемь посадочных страниц, серия прогрева, автоворонка и интеграция с тремя лидерами мнений.

— Кто эти лидеры?

— Один коуч по мышлению, один серийный предприниматель и девушка, которая рассказывает, как совмещать бизнес и женскую энергию.

— У серийного предпринимателя есть бизнес?

— Есть курс о запуске бизнеса.

— Понятно. А что за девушка?

— У неё очень вовлечённая аудитория.

— Чем она занимается?

— Вовлекает аудиторию.

Инга Борисовна тихо вздохнула.

— А оплатили всё сразу? — спросила она.

— Конечно, — ответила Алёна. — Иначе подрядчики не начинали работу.

— Зато теперь они закончили, — сказала бухгалтер. — Вместе с нашими деньгами.

— Давайте без обесценивания, — вмешалась Лариса. — Алёна и её команда работали всю ночь.

— Я не обесцениваю, — ответила Инга Борисовна. — Я отражаю расходы.

— Коллеги, — сказала Маргарита, — нам нужен план.

— У меня есть план, — немедленно отозвался Аркадий.

У Аркадия всегда был план. Обычно он состоял из повышения плана продаж.

— Мы удваиваем стоимость курса.

В переговорной стало тихо.

— Почему? — спросила Маргарита.

— Потому что дешёвые продукты вызывают недоверие.

— Девяносто девять тысяч — это дешёвый продукт?

— Для нашей целевой аудитории — да. Человек, который хочет зарабатывать десять миллионов в месяц, не станет покупать курс за девяносто девять тысяч. Он решит, что это несерьёзно.

— Но один купил.

— И сразу попросил возврат. Это подтверждает мою гипотезу.

— До какой суммы ты предлагаешь поднять цену?

— До четырёхсот девяноста тысяч.

Инга Борисовна сняла очки и медленно протёрла их.

— Почему не до миллиона?

Аркадий оживился.

— Я тоже думал. Но нам важно оставить пространство для апсейла.

— Для чего?

— Для индивидуального сопровождения Маргариты Андреевны.

Маргарита повернулась к нему.

— А я об этом знаю?

— Мы обсуждаем концепцию.

— Ты обсуждаешь её впервые.

— Все сильные концепции сначала появляются как мысль.

— А потом как судебный иск, — добавил Степан.

— Мы не можем повышать цену на продукт, которого нет, — сказала Маргарита.

— Наоборот, — возразил Аркадий. — Пока продукта нет, мы можем заложить в него любую ценность.

Алёна согласно кивнула.

Павел Сергеевич на экране замер с открытым ртом. Несколько секунд все ждали, продолжит ли он фразу, но выяснилось, что интернет снова завис.

— Павел Сергеевич, вы нас слышите? — спросила Полина, сидевшая в углу.

Экран ожил.

— ...банкротства, — закончил финансовый директор.

— Повторите с начала, — попросила Маргарита.

— Я говорю, что при текущем денежном потоке через три недели мы достигнем технического банкротства.

— Что значит «технического»? — спросила Лариса.

— Это значит, что юридически мы ещё существуем, но практически уже не можем себе этого позволить.

— Можно ли этого избежать?

— Можно.

— Как?

Финансовый директор замолчал.

Сначала все решили, что снова пропал интернет.

— Павел Сергеевич?

— Я думаю.

— Вы же финансовый директор. Вы должны были подумать раньше.

— Раньше цифры были другими.

— Какими?

— Менее точными.

— Почему?

— Мы не учитывали некоторые расходы.

Инга Борисовна подняла голову.

— Какие именно?

Павел Сергеевич посмотрел куда-то в сторону.

— Маркетинговые.

— Два миллиона восемьсот? — уточнила Маргарита.

— Не только.

Алёна перестала печатать.

— Какие ещё? — спросила она.

— Ребрендинг.

— Он был в прошлом квартале.

— Оплата прошла в этом.

— Почему?

— Подрядчик выставил акт позже.

Инга Борисовна закрыла глаза.

— Ещё?

— Корпоративная конференция.

— У нас не было корпоративной конференции, — сказала Маргарита.

Лариса осторожно подняла руку.

— Формально была.

— Когда?

— В феврале.

— В феврале мы ездили на базу отдыха.

— Это был выездной стратегический интенсив.

— Мы жарили мясо.

— Тимбилдинг через совместную гастрономическую активность.

— И сколько стоила эта активность?

— Один миллион четыреста двадцать тысяч.

Маргарита медленно повернулась к директору по персоналу.

— Нас было двадцать два человека.

— Да.

— Что мы ели?

— Основная часть бюджета ушла на аренду пространства и фасилитатора.

— Какого фасилитатора?

— Человека, который помогал нам формулировать общие ценности.

— Это тот мужчина, который заставил нас стоять в кругу и говорить, какой мы предмет мебели?

— Методика была направлена на раскрытие ролевых моделей.

— Аркадий сказал, что он барная стойка.

— Это характеризует его как точку притяжения команды.

— Он был пьян.

— Иногда истинные роли проявляются только в безопасной среде.

Инга Борисовна постучала ручкой по столу.

— Можно узнать, какие ценности мы сформулировали за миллион четыреста двадцать тысяч?

Лариса открыла блокнот.

— Открытость. Осознанность. Результативность. Уважение. Гибкость.

— В бухгалтерию ни одну не передали, — сказала Инга Борисовна.

Маргарита посмотрела на экран.

— Павел Сергеевич, сколько денег нам нужно, чтобы пережить ближайший месяц?

— Минимум восемь миллионов.

— А чтобы нормально работать?

— Пятнадцать.

— А чтобы продолжать жить так, как мы жили?

Финансовый директор подумал.

— Тут проще закрыться.

Аркадий недовольно покачал головой.

— Я считаю, что мы сейчас слишком сильно концентрируемся на расходах. Бизнес растёт через продажи, а не через экономию.

— Прекрасно, — сказала Маргарита. — Сколько твой отдел продал в этом месяце?

— Нужно смотреть в динамике.

— Сколько?

— Пять миллионов двести.

— Сколько денег поступило?

Аркадий сделал паузу.

— Один миллион сто.

— Где остальные?

Полина достала из папки Аркадия стопку бумаг и разложила на краю стола.

— Здесь ещё какие-то буклеты и счета, — сказала она. — «Горизонт Девелопмент». Красивые фотографии моря и обещание доходности двенадцать процентов годовых.

Маргарита мельком взглянула на обложку. Белый комплекс, бассейн, улыбающиеся люди в белых халатах. В пылу проверки банковских выписок и виртуальных карт чужой девелоперский проект казался не более важным, чем реклама фитнес-клуба.

— Положи в стопку «не наше», — сказала она. — Разберёмся, когда разберёмся с нашим.

Инга Борисовна кивнула, не отрываясь от экрана. В тот момент никто не знал, что через три месяца именно этот буклет вернётся с требованием двенадцати миллионов.

— В дебиторской задолженности.

— Почему клиенты не платят?

— Потому что продукт ещё не оказан.

— Почему?

— Потому что отдел производства не успевает.

— Почему вы продаёте больше, чем мы можем выполнить?

— Потому что у нас план.

— А если план выполнить невозможно?

— Тогда его нужно декомпозировать.



Маргарита закрыла глаза. Когда-то слово «декомпозировать» означало разложить сложную задачу на простые части. В российском бизнесе оно означало подробно объяснить, почему ничего не получилось.

— Что предлагает юридический отдел? — спросила она.

Степан подвинул к себе папку.

— По курсу есть несколько рисков. Во-первых, рекламное обещание о доходе может быть признано некорректным. Во-вторых, в оферте не зафиксирована точная программа. В-третьих, часть использованных фотографий приобретена на иностранном фотобанке по лицензии, которая, возможно, не покрывает коммерческое использование.

— Степан, я спросила, что ты предлагаешь.

— Устранить риски.

— Как?

— Изменить рекламу, переписать оферту и заменить фотографии.

— Это поможет вернуть два миллиона восемьсот?

— Нет. Но снизит вероятность новых проблем.

— А со старыми?

— По старым уже поздно снижать вероятность.

— Что делать с налоговым инспектором?

— Вернуть деньги.

Аркадий возмутился:

— Это разрушит нашу позицию.

— Какую позицию?

— Что продукт качественный.

— У нас нет продукта.

— Клиент об этом не знает.

— Клиент налоговый инспектор.

— Именно. Он привык работать с документами. Мы дадим ему документы.

Степан задумался.

— В принципе, можно оформить методические материалы.

— Какие? — спросила Маргарита.

— О предпринимательском мышлении.

— Ты разбираешься в предпринимательском мышлении?

— Я юрист. Я могу описать его правовые границы.

— Не надо.

Полина подняла глаза от телефона.

— Маргарита Андреевна, клиент прислал ещё одно сообщение.

— Что пишет?

— Он готов не требовать возврат.

Все посмотрели на неё.

— И чего он хочет? — спросила Маргарита.

— Посетить первую стратегическую сессию лично.

— Когда?

— Сегодня.

— Сегодня?

— В четырнадцать ноль-ноль.

В переговорной снова наступила тишина.

— Кто назначил сессию на сегодня? — спросила Маргарита.

Алёна осторожно подняла руку.

— В рекламе было написано, что программа стартует немедленно.

— Немедленно — это не сегодня.

— Для клиента, видимо, сегодня.

Маргарита посмотрела на рекламный буклет. На второй странице действительно было написано:

**НЕ ЖДИТЕ ПОДХОДЯЩЕГО МОМЕНТА. НАЧНИТЕ СЕЙЧАС.**

Ниже стояла её подпись.

— Хорошо, — сказала она. — Проведём сессию.

— Отлично, — обрадовалась Алёна. — Я попрошу операторов всё снять. Сделаем контент.

— Никаких операторов.

— Но нам нужны отзывы.

— От налогового инспектора?

— Это добавит доверия.

— Это добавит доказательств.

Степан кивнул.

— Здесь я согласен.

— Зафиксируйте дату, — сказала Инга Борисовна. — Такое бывает нечасто.

Маргарита встала и подошла к доске.

— Итак. До четырнадцати часов мы должны создать программу, за которую не стыдно взять девяносто девять тысяч.

— Мы взяли девяносто девять, но после комиссии платёжной системы получили девяносто пять, — уточнил Павел Сергеевич.

— Павел Сергеевич, пожалуйста, не улучшайте ситуацию.

Она взяла маркер и написала на доске:

**ЦЕЛЬ: НЕ ВЕРНУТЬ ДЕНЬГИ.**

Инга Борисовна кашлянула.

— Лучше написать «оказать качественную услугу».

— Почему?

— На случай, если доску сфотографируют.

Маргарита стёрла надпись и написала:

**ЦЕЛЬ: ОКАЗАТЬ КАЧЕСТВЕННУЮ УСЛУГУ.**

— Теперь выглядит безопаснее, — одобрил Степан.

— Что должно быть в программе? — спросила Маргарита.

— Мышление, — сказала Алёна.

— Продажи, — сказал Аркадий.

— Финансовое планирование, — сообщил с экрана Павел Сергеевич.

Инга Борисовна посмотрела на него.

— Ты серьёзно?

Связь снова зависла.

— Командообразование, — предложила Лариса.

— Юридическая безопасность, — добавил Степан.

— Налогообложение, — сказала Инга Борисовна.

Все одновременно замолчали.

— Налогообложение убираем, — решила Маргарита.

— Почему? — спросила бухгалтер.

— Потому что клиент может оказаться сильнее преподавателя.

Она разделила доску на шесть частей.

— Аркадий готовит блок по продажам. Павел Сергеевич — по финансам. Лариса — по команде. Степан — по юридическим рискам. Алёна собирает всё в презентацию.

— А вы? — спросила Полина.

— Я буду рассказывать про стратегию.

— Какую?

Маргарита посмотрела на ассистента.

— Ту, которую мы разработаем.

— До двух часов?

— Да.

— Сейчас десять пятнадцать.

— У нас почти четыре часа.

— На программу по заработку десяти миллионов в месяц?

— Полина, люди зарабатывали десять миллионов и быстрее.

Аркадий кивнул.

— Особенно если считать выручку.

Совещание закончилось в десять двадцать семь. Руководители разошлись создавать образовательный продукт, который уже был продан, оплачен и потенциально мог стать вещественным доказательством.

Маргарита осталась в переговорной. На доске перед ней были написаны слова:

**СТРАТЕГИЯ. ПРОДАЖИ. КОМАНДА. ФИНАНСЫ. РИСКИ. МАСШТАБ.**

Вместе они выглядели убедительно.

По отдельности — как список причин, по которым компания оказалась без денег.

В комнату вернулась Полина.

— Маргарита Андреевна, есть ещё одна небольшая ситуация.

Маргарита медленно положила маркер.

— На сколько?

— Пока без суммы.

— Тогда говори.

— В приёмной вас ждёт инвестор.

— Какой инвестор?

— Говорит, что вкладывал деньги в нашу сеть региональных представительств.

Маргарита нахмурилась.

— У нас нет сети региональных представительств.

— Он тоже так говорит.

— Кто привлёк его деньги?

Полина посмотрела на дверь.

— Аркадий.

Маргарита повернула голову в сторону коридора.

Коммерческий директор как раз проходил мимо переговорной, разговаривая по телефону.

— Конечно, — говорил он. — Всё под контролем. Мы сейчас на этапе активного масштабирования.

Он увидел Маргариту, улыбнулся и поднял большой палец. За его спиной уже маячил мужчина в дорогом пальто и с папкой документов.

— Сколько он вложил? — тихо спросила Маргарита.

— Двадцать миллионов.

— В нашу компанию?

— Не совсем.

— А куда?

Полина открыла сообщение.

— В ООО «Синергия Прайм Регионы».

Маргарита несколько секунд смотрела на неё.

— У нас есть такое ООО?

— Инга Борисовна проверяет.

Из коридора раздался голос бухгалтера:

— Уже нет!

Мужчина с папкой приближался.

Маргарита посмотрела на плакат над столом.

**НЕ ИЩИ ВИНОВАТЫХ. ИЩИ РЕШЕНИЕ.**

В этот момент ей впервые показалось, что консультант по корпоративной культуре всё-таки принёс компании пользу. Плакат можно было снять и ударить им Аркадия.

### Глава 3. Инвестор широкого профиля

Мужчину, вложившего двадцать миллионов рублей в несуществующие региональные представительства, звали Глеб Михайлович Сорокин.

Он выглядел не так, как Маргарита представляла себе обманутых инвесторов.

Обманутый инвестор, по её мнению, должен был быть либо красным от ярости, либо бледным от осознания, либо сопровождаться двумя людьми, чья должность не указывалась на визитках.

Глеб Михайлович был спокоен. На нём было тёмно-синее пальто, дорогие, но неброские ботинки и выражение лица человека, который уже знает ответ, но пришёл посмотреть, насколько изобретательно ему сокрут. Это было хуже ярости. Ярость можно переждать. Спокойствие обычно оформляло протокол.

— Маргарита Андреевна? — спросил он.

— Да.

— Глеб Михайлович Сорокин.

Он протянул руку. Рукопожатие было коротким и деловым. Так пожимают руку перед сделкой, вскрытием сейфа или предъявлением претензии.

— Проходите, пожалуйста.

Маргарита повела его в переговорную «Эйнштейн». «Ньютон» после утреннего совещания был занят остатками корпоративной стратегии, тремя пустыми стаканами и надписью на доске «ОКАЗАТЬ КАЧЕСТВЕННУЮ УСЛУГУ». Убирать её не стали: в компании редко появлялись настолько конкретные цели.

«Эйнштейн» считался парадной переговорной. В ней стоял длинный стол, лежали маркеры, которые не писали, и висел телевизор, который включался только после звонка системному администратору. На стене была выведена цитата:

**«Нельзя решить проблему на том же уровне мышления, на котором она возникла».**

Маргарита всегда подозревала, что эту фразу повесили специально для клиентов, которым собирались увеличить бюджет.

Глеб Михайлович положил папку на стол.

Аркадий вошёл следом.

— Глеб Михайлович! — произнёс он так радостно, будто инвестор приехал вручить ему премию. — Рад видеть. Не ожидал, что вы без предупреждения.

— Я предупреждал.

— Возможно, сообщение потерялось в потоке.

— Я звонил вам семнадцать раз.

— Вот видите, какой поток.

Аркадий сел напротив инвестора и расстегнул пиджак. Вид у него был уверенный. Настолько уверенный, что Маргарите на секунду захотелось поверить: региональные представительства действительно существуют, просто она как основатель компании не была посвящена в операционные детали.

— Маргарита Андреевна, — сказал Глеб Михайлович, — полагаю, вы уже знаете суть вопроса.

— В общих чертах.

— Тогда я хотел бы услышать подробности.

— Я тоже, — сказала Маргарита и посмотрела на Аркадия.

Аркадий улыбнулся обоим.

— Отлично. Значит, у нас синхронизированы ожидания.

— Аркадий, — сказала Маргарита, — расскажи, пожалуйста, о сети региональных представительств.

— Конечно.

Он встал, подошёл к телевизору и нажал кнопку на пульте. Телевизор не включился. Аркадий нажал ещё раз. Телевизор сохранил стратегическое молчание.

— Полина! — позвал Аркадий.

Полина появилась в дверях почти мгновенно.

— Вызови Айдара.

— Он на удалёнке.

— Тогда пусть подключится.

— У него выходной.

— Почему у системного администратора выходной в понедельник?

— Потому что он работал в субботу.

— Что он делал в субботу?

— Настраивал удалённый доступ, чтобы работать из дома.

Глеб Михайлович наблюдал за происходящим без видимых эмоций.

— Может быть, обойдёмся без презентации? — предложил он.

Аркадий слегка помрачнел. Без презентации ему было сложнее. В обычной речи Аркадий мог утверждать, что продажи растут. В презентации рост можно было показать стрелкой вверх, даже если цифры под стрелкой снижались.

— Разумеется, — сказал он. — Я просто хотел дать более объёмную картину.

— Дайте плоскую, — ответил инвестор. — Желательно с адресами.

Аркадий вернулся за стол.

— Итак. Мы начали развивать региональную модель в прошлом году. Идея состояла в создании представительств в городах-миллионниках с последующим масштабированием во второй эшелон.

— Какие представительства открыты? — спросил Глеб Михайлович.

— Проект находится на стадии пилотирования.

— Какие города?

— Казань, Новосибирск, Пермь, Тюмень, Уфа и Самара.

— Адрес в Казани?

Аркадий сделал паузу.

— Мы использовали гибридную модель присутствия.

— Адрес.

— Улица Петербургская.

— Номер дома?

— Сейчас не вспомню.

— Я вспомню, — сказал Глеб Михайлович. — Дом пятьдесят два.

Аркадий оживился.

— Именно.

— Там торговый центр.

— Современные представительства всё чаще интегрируются в многофункциональные пространства.

— На месте вашего офиса находится магазин обуви.

— Возможно, произошла смена арендатора.

— Офис когда-нибудь там был?

Аркадий посмотрел на Маргариту, как будто вопрос был адресован ей. Маргарита не помогла.

— Мы рассматривали эту локацию, — сказал он.

- В презентации она указана как действующий филиал.
- Презентация отражала целевую модель.
- Рядом стояло слово «открыт».
- В стратегическом смысле.

Глеб Михайлович открыл папку и достал распечатку. На первой странице была карта России. Над шестью городами располагались золотые точки. От Екатеринбурга к ним тянулись линии, напоминавшие маршруты успешной авиакомпании. В правом верхнем углу было написано:

**«ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЕТЬ УЖЕ РАБОТАЕТ».**

Ниже стояла фотография команды из двенадцати человек. Маргарита пригляделась.

- Аркадий, кто эти люди?
- Региональные партнёры.
- Я вижу среди них актёра из рекламы стоматологии.
- Возможно, у него несколько направлений бизнеса.
- А женщина рядом с ним?

Алёна, заглянувшая в переговорную, тихо сказала:

- Это фотография с фотобанка.

Все повернулись к ней.

- Откуда ты знаешь? — спросила Маргарита.
- Мы использовали её в прошлом году для лендинга «Команда будущего».
- Почему ты использовала чужую фотографию для презентации инвестору?
- Я не использовала. Аркадий попросил подобрать визуал для иллюстрации региональной команды.

- Она была иллюстрацией, — подтвердил Аркадий.
- Под ней написано «руководители филиалов», — заметил Глеб Михайлович.
- Подпись добавлял дизайнер.
- По чьему заданию?
- Дизайнеры — творческие люди. Иногда они усиливают смыслы.

Маргарита посмотрела на коммерческого директора. В обычной ситуации она уже повысила бы голос. Но присутствие инвестора требовало деловой сдержанности. Деловая сдержанность отличалась от обычной ярости тем, что слова произносились медленнее.

- Аркадий, — сказала она, — деньги Глеба Михайловича поступили в нашу компанию?
- В проектную структуру.
- В ООО «Синергия Прайм Регионы»?
- Да.
- Кто её учредитель?
- Формально?
- Начни с формально.
- Я.

Тишина в переговорной стала плотнее.

- Ты создал компанию с нашим названием? — спросила Маргарита.
- Не с нашим. С близким.
- Без моего согласия?
- Мы обсуждали региональное развитие.
- Мы обсуждали его за ужином.
- Именно. Я воспринял это как стратегическое поручение.
- Я сказала: «Когда-нибудь надо выйти в регионы».
- Я начал действовать.



— Я ещё сказала, что мне надо выучить испанский. Почему ты не открыл языковую школу?

— Это не мой профиль.

— А создание юридических лиц, оказывается, твой?

Степан появился в дверях. Юристы обладают особым чутьём: они могут не прийти, когда составляется договор, но неизменно появляются в момент, когда договор становится проблемой.

— Меня звали? — спросил он.

— Пока нет, — сказала Маргарита. — Но, судя по всему, ты уже нужен.

Степан вошёл и сел рядом с дверью, сохраняя возможность быстро покинуть помещение.

— Аркадий создал ООО «Синергия Прайм Регионы», — продолжила Маргарита. — Ты об этом знал?

— Я видел проект устава.

— И?

— Дал замечания.

— Какие?

— Название может создавать смешение с нашей компанией.

— И что Аркадий сделал?

— Написал, что замечания учтены.

— Они были учтены?

Степан посмотрел на распечатку с картой.

— Судя по названию, концептуально.

— Почему ты мне не сообщил?

— Я полагал, что проект согласован.

— С кем?

— С руководством.

— Я руководство.

— Именно поэтому я полагал, что вы знаете.

Маргарита медленно кивнула. В любой организации рано или поздно появляется процесс, в котором все уверены, что решение принято кем-то другим. Обычно именно этот процесс работает без сбоев. Глеб Михайлович перелистнул несколько страниц.

— Предлагаю перейти к деньгам.

Инга Борисовна, проходившая мимо, услышала слово «деньги» и остановилась.

— Какие деньги?

— Двадцать миллионов, — ответила Маргарита.

Бухгалтер вошла.

— Чьи?

— Глеба Михайловича.

— Где?

— Вот это мы и выясняем.

Инга Борисовна села рядом со Степаном. Теперь у двери находились юрист и бухгалтер — два человека, которые обычно входили в ситуацию последними, но выходили из неё первыми.

— Я перечислил средства тремя траншами, — сказал инвестор. — Пять миллионов при подписании соглашения, ещё пять после открытия первых двух представительств и десять после получения отчёта о запуске сети.

— Кто подписывал соглашение? — спросил Степан.

Глеб Михайлович передал ему копию. Степан прочитал первую страницу, затем вторую. На третьей его лицо стало серьёзнее.

- Аркадий Романович, вы указаны как генеральный директор.
  - На тот момент я исполнял функции руководителя проекта.
  - Но не были генеральным директором ООО?
  - Был.
  - Вы только что сказали, что являетесь учредителем.
  - Одно другому не мешает.
  - Обычно нет, — признал Степан. — Что произошло с компанией?
  - Она ликвидирована.
  - По чьему решению?
  - Моему.
  - Когда?
  - Два месяца назад.
  - Почему?
  - Проектная модель не подтвердила эффективность.
- Глеб Михайлович сложил руки на столе.
- Переведу на обычный язык. Филиалов не было. Компания закрыта. Денег нет.
  - Я бы не делал преждевременных выводов, — сказал Аркадий.
  - Где деньги?
  - Они были направлены на развитие.
  - Чего?
  - Инфраструктуры.
  - Какой?
  - Бренда, команды, маркетинга, методологии, цифровой платформы.
- Алёна насторожилась.
- Какой цифровой платформы?
  - Региональной.
  - У нас есть региональная платформа?
  - Была разработана архитектура.
  - Где?
  - В виде концепции.
  - Кто её разрабатывал?
  - Подрядчик.
  - Какой?
- Аркадий назвал компанию. Алёна открыла ноутбук и быстро набрала название.
- У них основной вид деятельности — организация праздников.
  - Сейчас многие компании диверсифицируются.
  - Директор — твой двоюродный брат, — сказала Алёна.
  - Семейные связи не исключают компетентность.
  - Они проводят детские дни рождения.
  - Управление детским праздником требует серьёзных организационных навыков.
- Инга Борисовна протянула руку.
- Дайте банковские выписки.
  - Они в электронном виде.
  - Тогда доступ в банк.
  - Компания закрыта.
  - Выписки сохраняются.
  - Нужно запросить архив.
  - Запрашивайте.
  - Это займёт время.

— У вас было два месяца.

Аркадий посмотрел на Маргариту.

— Я готов предоставить полный отчёт.

— Когда? — спросил Глеб Михайлович.

— В разумный срок.

— Сегодня.

— Это неразумный срок.

— Для двадцати миллионов вполне разумный.

Аркадий откинулся на спинку кресла.

— Давайте не будем переводить разговор в конфронтационную плоскость. Инвестиции всегда связаны с риском.

— Согласен, — сказал Глеб Михайлович. — Поэтому я инвестировал в открытие шести филиалов, а не в праздники вашего брата.

— Подрядчик выполнял коммуникационную часть проекта.

— На пять миллионов восемьсот тысяч?

Алёна перестала печатать. Инга Борисовна надела очки. Степан сделал пометку. Маргарита почувствовала, что цифра произвела впечатление даже на людей, давно работающих в компании.

— Откуда у вас сумма? — спросил Аркадий.

— Из выписки компании вашего брата.

Впервые за всё утро уверенность коммерческого директора немного уменьшилась. Не исчезла полностью — это было бы против его природы, — но стала менее дорогой на вид.

— Вы получили доступ к банковской информации? — спросил он.

— Законно, — ответил Глеб Михайлович. — Компания участвовала в моей проверке подрядчиков по другому проекту.

— Совпадение.

— Да. Неудачное.

— Для кого? — уточнила Инга Борисовна.

Никто не ответил. Глеб Михайлович вынул ещё несколько документов.

— Пять миллионов восемьсот ушли подрядчику. Три миллиона двести — на аренду помещений. Один миллион девятьсот — на рекламу. Два миллиона четыреста — на управленческие услуги. Ещё четыре миллиона были выданы в качестве займа физическому лицу.

— Какому? — спросила Маргарита.

Инвестор посмотрел на Аркадия.

— Аркадию Романовичу Левину.

— Это был возвратный займ, — быстро сказал Аркадий.

— Вернул?

— Срок ещё не наступил.

— Когда наступает?

— Через четыре года.

— Под какой процент?

— Под один.

— Один процент в месяц? — спросила Маргарита.

— В год.

Инга Борисовна сняла очки.

— Даже наша компания занимает дороже.

— Это была мотивационная программа для ключевого сотрудника, — объяснил Аркадий.

— Какого сотрудника?

— Меня.

— Чем именно тебя мотивировали четыре миллиона?

Аркадий поправил манжету.

— На приобретение автомобиля представительского класса.

Маргарита посмотрела в сторону окна, за которым на парковке стоял его чёрный внедорожник.

— Это та машина, на которой ты приезжаешь к клиентам в соседний корпус?

— Она повышает доверие.

— За счёт инвестора?

— За счёт правильного позиционирования.

— Машина оформлена на кого?

— На меня.

— Почему не на компанию?

— Чтобы не создавать дополнительную налоговую нагрузку.

Инга Борисовна посмотрела на него почти с профессиональным интересом.

— А вы, Аркадий Романович, оказывается, умеете думать о налоговой нагрузке.

— Я всегда думаю о бизнесе комплексно.

— Комплексно вы его и закопаете, — сказала бухгалтер.

Маргарита встала. Ей нужно было пройти. Сидеть рядом с человеком, который взял четыре миллиона рублей из инвестиционного проекта на личную машину и назвал это мотивационной программой, было физически трудно.

— Аркадий, — сказала она, — объясни мне одну вещь. Почему я узнаю обо всём этом сейчас?

— Я не хотел перегружать вас операционными вопросами.

— Двадцать миллионов — операционный вопрос?

— Для бизнеса нашего масштаба...

— Какого масштаба?

Аркадий обвёл рукой переговорную.

— Мы строим федеральную компанию.

— У нас одна точка.

— Пока одна.

— И та арендованная.

— Все великие компании с чего-то начинали.

— Большинство начинали не с фиктивных филиалов.

— Они просто не рассказывают об этом в книгах.

Степан кашлянул.

— Я бы рекомендовал избегать слова «фиктивные».

— А какое слово ты рекомендуешь? — спросила Маргарита.

— «Не приступившие к фактической деятельности».

— Шесть не приступивших к фактической деятельности филиалов на карте.

— Юридически это звучит менее определённо.

Глеб Михайлович посмотрел на часы.

— У меня есть предложение.

Маргарита вернулась за стол.

— Слушаю.

— Я не хочу обращаться в полицию.

Аркадий сразу кивнул.

— Конструктивный подход.

— Я ещё не закончил.

Аркадий перестал кивать.

— Я хочу вернуть деньги.

— Разумеется, — сказала Маргарита.

— Все двадцать миллионов.

— Разумеется, — повторила она менее уверенно.

Инга Борисовна открыла на телефоне банковское приложение компании и посмотрела на остаток.

— У нас есть сто восемьдесят семь тысяч, — сообщила она.

— Уже сто семьдесят девять, — сказал с экрана Павел Сергеевич, который каким-то образом подключился к совещанию. — Списалась подписка на сервис аналитики.

— Какой аналитики? — спросила Маргарита.

— Мы анализируем эффективность бизнеса.

— Отпишитесь.

— Годовой тариф дешевле.

— Павел Сергеевич.

— Уже отписываюсь.

Глеб Михайлович не изменился в лице.

— Я не ожидаю получить деньги сегодня. Предлагаю график возврата.

— Какой срок? — спросила Маргарита.

— Три месяца.

Аркадий покачал головой.

— Нереалистично.

— Вас я вообще не спрашивал.

— Но как генеральный директор проектной компании...

— Которой уже нет.

— ...я понимаю экономику проекта.

— Вы понимаете её настолько хорошо, что купили себе машину.

— Машина может быть реализована.

Маргарита повернулась к нему.

— Наконец-то разумная мысль.

— Я говорил гипотетически.

— А я — практически.

— Маргарита Андреевна, продажа автомобиля негативно скажется на моём имидже.

— Тюремная роба скажется сильнее, — заметил Степан.

Все посмотрели на юриста.

— Что? — спросил он. — Я обозначаю риски.

Аркадий побледнел.

— Давайте без угроз.

— Это не угроза, — сказал Глеб Михайлович. — Пока.

Маргарита открыла ежедневник.

— Три месяца — слишком мало. Дайте шесть.

— Четыре.

— Пять.

— Четыре, и первая выплата — пять миллионов до конца недели.

Инга Борисовна издала звук, который обычно издают бухгалтеры, увидев счёт без закрывающих документов.

— У нас нет пяти миллионов, — сказала она.

— Значит, найдёте.

— Каким образом?

— Это вопрос к руководству компании.

— К какой именно компании? — уточнил Степан. — Инвестиционное соглашение заключено с отдельным юридическим лицом.

Глеб Михайлович повернулся к нему.

— Правильно ли я понимаю, что вы предлагаете мне обратиться только к Аркадию Романовичу?

Степан посмотрел на Маргариту.

— Я уточняю правовую конструкцию.

— Конструкция такая, — сказала Маргарита. — Название нашей компании использовали, презентацию сделали под нашим брендом, сотрудники были представлены как часть нашей группы. Я не стану рассказывать человеку, что формально мы ни при чём.

Степан кивнул.

— Это моральная позиция.

— А юридическая?

— Юридическую я сформулирую отдельно и осторожнее.

— Пять миллионов до конца недели, — повторил Глеб Михайлович. — Остальное — равными платежами в течение четырёх месяцев.

— Что будет, если мы нарушим график? — спросила Маргарита.

— Тогда я перестану считать ситуацию предпринимательской ошибкой.

Аркадий нахмурился.

— Это можно трактовать как давление.

— Трактуйте как календарь.

Полина вошла с подносом.

— Кофе?

Все одновременно посмотрели на неё.

— Я могу выйти, — сказала она.

— Оставь, — попросила Маргарита.

Полина поставила чашки на стол.

— Глеб Михайлович, вам чёрный, без сахара.

— Спасибо.

— Откуда ты знаешь? — спросила Маргарита.

— Я посмотрела его интервью.

— Когда?

— Пока вы обсуждали автомобиль.

Глеб Михайлович впервые слегка улыбнулся.

— Хороший ассистент.

— Да, — сказала Маргарита. — Иногда я узнаю от неё о своей компании больше, чем от директоров.

Аркадий сделал вид, что не услышал. Маргарита взяла чашку. Кофе был холодным. В «Синергия Прайм Групп» даже напитки старались соответствовать финансовой ситуации.

— Хорошо, — сказала она. — Мы подготовим график.

— До шести часов вечера.

— Сегодня?

— Вы любите быстрые запуски.

Алёна опустила глаза.

— У меня ещё одно условие, — продолжил инвестор.

— Какое?

— До полного возврата средств я получаю доступ к управленческой отчётности вашей группы.

Инга Борисовна прижала к себе папку.

— Всей группы?

— Да.

— Зачем?

— Я хочу понимать, из каких средств мне будут возвращать деньги.

— Мы можем предоставлять ежемесячный отчёт, — предложила Маргарита.

— Еженедельный.

Павел Сергеевич на экране снова рассыпался на квадраты.

— У нас нет еженедельной управленческой отчётности, — сказала Инга Борисовна.

— Тогда появится.

— За три дня?

— Я вложил двадцать миллионов в шесть филиалов, которые появились за один вечер в презентации. Уверен, вы способны быстро создавать новое.

Маргарита посмотрела на Аркадия.

— Некоторые из нас особенно способны.

Аркадий сложил руки.

— Я готов взять на себя ответственность.

— Прекрасно, — сказала Маргарита. — Начнёшь с продажи машины.

— Мы уже обсуждали, что это негативно скажется на продажах.

— Зато положительно скажется на балансе.

— Я могу вернуть займ частями.

— Первую часть вернёшь до пятницы.

— Какую?

— Четыре миллиона.

— Но машина стоит меньше.

— Почему? Ты купил её недавно.

— Рынок просел.

— Как удобно.

— Это объективные факторы.

— Объективный фактор сейчас один: машина продаётся.

Аркадий посмотрел на Глеба Михайловича, надеясь найти мужскую солидарность. Инвестор спокойно пил кофе.

— Я бы на вашем месте продавал сегодня, — сказал он. — Завтра рынок может просесть ещё сильнее.

Инга Борисовна одобрительно кивнула. Маргарита закрыла ежедневник.

— Полина, подготовь проект соглашения. Степан поможет.

— Уже, — ответила Полина. — Я создала общий документ.

Степан посмотрел на неё.

— Без меня?

— Я взяла наш шаблон соглашения о реструктуризации задолженности.

— У нас есть такой шаблон?

— После прошлого инвестора остался.

Глеб Михайлович поднял брови. Маргарита медленно повернулась к Аркадию.

— Какого прошлого инвестора?

Аркадий посмотрел на Полину. Полина посмотрела в телефон.

— Я, возможно, неправильно выразилась.

— Нет, Полина, — сказала Маргарита. — Ты выразилась очень полезно.

— Это был не инвестор, — быстро произнёс Аркадий. — Скорее, партнёр.

— Сколько он дал?

- Там была другая модель.
- Сколько?
- Семь миллионов.
- На что?
- На франшизу.
- Какую франшизу?
- Нашу.
- У нас есть франшиза?

Алёна тихо закрыла ноутбук. Инга Борисовна снова сняла очки. Степан открыл новый файл. Даже Павел Сергеевич на экране перестал зависать.

- Где партнёр? — спросила Маргарита.
- В Нижневартовске.
- Что он там делает?
- Развивает территорию.
- Под нашим брендом?
- В некотором смысле.
- В каком?
- Он назвался «Синергия Бизнес Прайм».
- И чем занимается?

Аркадий отвёл взгляд.

- Организацией бизнес-завтраков.
- Семь миллионов на завтраки?
- Не только. Там ещё клуб предпринимателей.
- Он требует деньги обратно?
- Мы достигли соглашения.
- Какого?
- Реструктурировали обязательства.
- Кто платит?
- Пока никто.

Глеб Михайлович поставил чашку на блюде.

- Четыре месяца, Маргарита Андреевна.
- Я поняла.
- Теперь я понимаю, почему вы не хотите судебного разбирательства, — сказал Степан.
- Степан, никто не спрашивал, что ты понимаешь.
- Я просто оцениваю перспективу.
- Оценивай молча.

На столе завибрировал телефон Полины. Она прочитала сообщение.

— Маргарита Андреевна, налоговый инспектор приехал.

Маргарита посмотрела на часы.

Было тринадцать двадцать.

- Он же должен был быть в два.
- Пишет, что привык приходить на проверки заранее.

В переговорной стало тихо.

Глеб Михайлович посмотрел на Маргариту.

- У вас проверка?
- Нет, — ответила она. — Клиент.
- Налоговый инспектор?
- Купил наш курс.

Инвестор впервые за время встречи выглядел удивлённым.



— Какой курс?

— По увеличению дохода до десяти миллионов рублей в месяц.

Глеб Михайлович перевёл взгляд на остаток рекламного буклета, лежавший рядом с папкой.

— Вы его ведёте?

— Да.

— Сегодня?

— Через сорок минут.

Он посмотрел на Аркадия, затем на Ингу Борисовну, Степана и финансового директора, зависшего на экране с выражением немого страдания.

— Можно присутствовать?

— Зачем? — спросила Маргарита.

— Хочу узнать, как вы это делаете.

Никто не уточнил, что именно он имел в виду. Полина снова посмотрела в телефон.

— Инспектор спрашивает, где можно припарковаться.

Аркадий немедленно поднялся.

— Я переставлю машину.

Маргарита посмотрела на него.

— Правильно.

— Место для гостя нужно освободить.

— Нет. Ты поедешь на ней в автосалон.

— Сейчас?

— Сейчас.

— Но у нас стратегическая сессия.

— У тебя началась индивидуальная.

— По какому модулю?

— Выход из активов.

Глеб Михайлович улыбнулся. Инга Борисовна записала что-то в блокнот.

Степан спросил:

— Нужно ли мне подготовить договор купли-продажи?

— Нужно, — сказала Маргарита. — И договор займа. И соглашение с Глебом Михайловичем. И всё, что не позволит Аркадию открыть ещё одну компанию по дороге.

— Это ограничение нельзя прописать слишком широко.

— Пропиши узко. По всей России.

Аркадий стоял у двери, прижимая к себе ключи. В этот момент он впервые выглядел не как коммерческий директор федеральной компании, а как человек, у которого отбирали машину.

Возможно, подумала Маргарита, именно так и начиналась настоящая ответственность.

— Полина, — сказала она, — проводи Глеба Михайловича в «Ньютон». Пусть присутствует на сессии.

— А что делать с надписью на доске?

— Какой?

— «Оказать качественную услугу».

Маргарита посмотрела на инвестора.

— Оставь. Возможно, сегодня она нам понадобится дважды.

Из приёмной донёсся мужской голос:

— Добрый день. Я на обучение.

Инга Борисовна вздрогнула. Степан закрыл ноутбук. Павел Сергеевич отключился от видеосвязи. Аркадий попытался выйти через вторую дверь, но в переговорной её не было.

Маргарита поправила воротник белой блузки и улыбнулась. У неё оставалось тридцать семь минут, чтобы научить налогового инспектора зарабатывать десять миллионов рублей в месяц. Сама она к этому моменту должна была уже двадцать семь.

## **Глава 4. Клиент всегда прав. Особенно если он из налоговой**

Налогового инспектора звали Вадим Петрович Круглов.

Это выяснилось из визитной карточки, которую он вручил Полине сразу после приветствия. На карточке не было золотого тиснения, фотографии владельца и слов «эксперт», «визионер» или «наставник». Там были только имя, должность, телефон и государственный герб. В деловом мире существовали визитки, призванные произвести впечатление. Визитка Вадима Петровича была уже произведённым впечатлением.

Сам инспектор оказался мужчиной лет сорока пяти в сером костюме, с аккуратной стрижкой и небольшим кожаным портфелем. Он говорил негромко, улыбался вежливо и внимательно осматривал всё вокруг. Особенно внимательно — таблички с названиями юридических лиц на стойке приёмной.

— У вас здесь несколько организаций? — спросил он.

— Группа компаний, — ответила Полина.

— Аренду они делят пропорционально занимаемой площади или численности сотрудников?

Полина замерла.

— Я приглашу бухгалтера.

— Не нужно, — сказал Вадим Петрович. — Я просто поддерживаю разговор.

В налоговой инспекции, подумала Полина, поддерживали разговор иначе, чем в обычных организациях.

Маргарита вышла в приёмную с той улыбкой, которую использовала на переговорах, когда ещё не понимала, будут ли ей платить или предъявлять претензию.

— Вадим Петрович, добрый день. Рада познакомиться лично.

— Взаимно, Маргарита Андреевна. Благодарю, что приняли раньше.

— Разумеется. Мы всегда рады клиентам.

— Я заметил. Ваш отдел продаж звонил мне восемь раз.

Алёна, стоявшая у кофейного автомата, отвернулась.

— Это говорит о высокой вовлечённости команды, — сказала Маргарита.

— Последний менеджер сообщил, что предложение действует только до полуночи.

— Да, у нас была специальная цена.

— Сегодня утром мне снова позвонили и сказали то же самое.

— Мы продлили акцию.

— До следующей полуночи?

— Судя по всему.

Вадим Петрович кивнул и сделал небольшую запись в блокноте. Маргарита заметила движение ручки.

— Вы конспектируете?

— Привычка. На обучении полезно фиксировать важное.

Из переговорной вышел Глеб Михайлович. Он уже снял пальто и держал в руках блокнот. В отличие от инспектора, он ничего не записывал. Просто смотрел.

— Позвольте представить, — сказала Маргарита. — Глеб Михайлович, наш...

Она остановилась. Назвать его инвестором было рискованно. Партнёром — преждевременно. Кредитором — слишком честно.

— Независимый наблюдатель, — закончил за неё Глеб Михайлович.

— Вы тоже участник программы? — спросил Вадим Петрович.

— Пока наблюдаю.

- Вы уже зарабатываете десять миллионов в месяц?
  - Иногда теряю больше.
  - Значит, программа вам тоже может пригодиться.
- Глеб Михайлович посмотрел на Маргариту.
- Я начинаю видеть ценность.

До начала сессии оставалось двадцать девять минут. В переговорной «Ньютон» сотрудники экстренно создавали продукт, продажу которого компания уже признала успешной.

Алёна собирала презентацию. Аркадий, вернувшийся из автосалона без машины и с выражением личного предательства на лице, готовил блок по продажам. Лариса раскладывала цветные карточки для упражнения на командные роли. Степан проверял формулировки с точки зрения законодательства. Инга Борисовна стояла у доски и зачеркивала всё, что считала экономически безграмотным.

К моменту прихода Маргариты на доске осталось одно слово:

### **ДОХОД**

Рядом Инга Борисовна приписала:

### **НЕ РАВЕН ПРИБЫЛИ**

- Уберите, — сказал Аркадий. — Это снижает мотивацию.
- Это снижает количество идиотов, — ответила бухгалтер.
- Наша аудитория не идиоты.
- Тогда тем более поймут.

Маргарита закрыла дверь.

— Он приехал.

Все замолчали. Лариса положила ладонь на грудь.

— Коллеги, давайте сделаем общий вдох.

— Мы уже сделали общий расход, — сказала Инга Борисовна. — Теперь нужен общий доход.

— Паника никому не поможет, — сказала Лариса, убрав ладонь с груди.

— Я не паникую. Я считаю.

— Это твой способ справляться с тревогой?

— Это мой способ не попасть под субсидиарную ответственность.

Степан поднял голову.

— Субсидиарная ответственность здесь пока маловероятна.

— Спасибо, — сказала бухгалтер. — Слово «пока» очень помогло.

Маргарита посмотрела на экран. На титульном слайде было написано:

### **БИЗНЕС БЕЗ ГРАНИЦ**

Под заголовком стояла фраза:

### **ОТ ВНУТРЕННЕЙ СВОБОДЫ К ФИНАНСОВОМУ МАСШТАБУ**

— Что это значит? — спросила Маргарита.

Алёна задумалась.

— Это смысловой мост.

— Между чем и чем? — приподняла правую бровь Маргарита.

— Между текущей точкой клиента и его желаемым будущим.

— А если он спросит конкретнее?

— Переведём вопрос в плоскость личной стратегии.

— Нет, — сказала Инга Борисовна. — Сначала посчитаем налоги.

Все посмотрели на неё.

— Мы не будем считать налоги с налоговым инспектором, — сказала Маргарита.

— Почему?

— Потому что в этой комнате он единственный, кто точно знает, как это делать.

— Отличная возможность проверить нас.

— Именно поэтому не будем.

Аркадий подошёл к экрану.

— Предлагаю начать с продаж. Это моя сильная сторона.

Маргарита посмотрела на него.

— Ты только что вернулся из автосалона без машины и без денег.

— Они предложили цену ниже рынка.

— Какую?

— Два миллиона семьсот.

— Ты купил её за четыре.

— Я купил не машину. Я купил статус.

— Тогда продай статус отдельно.

— Я разместил объявление.

— За сколько?

— За четыре миллиона двести.

— Почему дороже, чем покупал?

— Я добавил ценность личного владения.

Инга Борисовна сняла очки.

— Я бы тоже хотела добавить ценность личного владения своей квартире.

— Машина обслуживалась у официального дилера.

— Ты проехал на ней двадцать тысяч километров.

— Это подтверждает надёжность.

— Коллеги, — вмешалась Лариса, — у нас остаётся двадцать минут. Нужно распределить роли.

— Роли уже распределены, — сказала Маргарита. — Аркадий рассказывает о продажах.

Лариса — о команде. Степан — о рисках. Павел Сергеевич подключается на блок по финансам.

— Он не отвечает, — сказала Полина.

— Почему?

— Написал, что у него внезапно пропал интернет.

— У него весь день внезапно пропадает интернет именно перед ответственностью.

— Возможно, ответственность создаёт помехи, — предположил Степан.

— Найдите его, — строго произнесла Маргарита.

— Он отключил геолокацию.

— Почему у финансового директора вообще была включена геолокация? — спросила Инга Борисовна.

— После новогоднего корпоратива, — ответила Полина.

— Не хочу знать.

— И правильно.

Маргарита взяла пульт.

— Я начну с общей стратегии. Дальше передам слово Аркадию. Потом проведём диагностику бизнеса клиента.

— Какую диагностику? — спросила Алёна.

— Зададим вопросы.

— Какие?

Маргарита посмотрела на присутствующих.

— Нормальные.

— Нужен список, — сказал Степан. — Чтобы случайно не запросить сведения, относящиеся к коммерческой тайне.

— У него нет бизнеса, — напомнила Алёна. — Он налоговый инспектор.

— Он написал в анкете, что хочет создать дополнительный источник дохода, — сказала Полина.

— Какой?

— Консультации для предпринимателей.

В комнате наступила тишина.

— По налогам? — спросила Маргарита.

— Да.

Инга Борисовна медленно улыбнулась.

Это была первая её улыбка за день, и от неё всем стало тревожнее.

— Тогда пусть сам ведёт курс, — сказала она.

— Мы не можем продать человеку обучение, а потом заставить его обучать нас.

— Почему? — спросил Аркадий. — На рынке есть мастермайнды.

— Что такое мастермайнд?

— Группа людей платит деньги и делится друг с другом опытом.

— То есть делает всю работу сама?

— В этом сила сообщества, — ответил Аркадий.

— А организатор что делает?

— Модерирует.

— За девяносто девять тысяч?

— За доступ к качественному окружению.

Инга Борисовна посмотрела на него.

— Рядом с тобой я действительно многое поняла о качестве окружения.

Ровно в четырнадцать часов началась первая стратегическая сессия программы «Бизнес без границ».

В переговорной находились Вадим Петрович, Глеб Михайлович, Маргарита, Аркадий, Алёна, Лариса, Степан, Инга Борисовна и Полина.

На экране появился титульный слайд. Презентация не открылась.

— Почему? — спросила Маргарита.

— Несовместимый формат, — сказала Алёна.

— С чем?

— С телевизором.

— У нас телевизор не читает презентации?

— Он читает, но не эту версию программы.

— Какая у него версия?

— Старая.

— А программа?

— Новая.

— Можно сохранить в старой?

— Тогда могут съехать шрифты.

Вадим Петрович сделал запись.

— Часто у вас возникают сложности с программным обеспечением? — спросил он.

— Нет, — быстро ответила Маргарита.

В этот момент телевизор погас.

— Это энергосберегающий режим, — объяснила Алёна.

— Экономите электроэнергию?

— Заботимся об экологии.

— Расходы на электричество учитываются по каждой организации отдельно?

Полина посмотрела на Ингу Борисовну. Инга Борисовна посмотрела на Маргариту. Маргарита нажала кнопку на пульте.

— Начнём без презентации.

Она встала перед доской. За годы выступлений Маргарита научилась говорить уверенно даже тогда, когда материал существовал только в виде заголовков. Это было важным предпринимательским навыком и основной причиной появления большинства бизнес-форумов.

— Вадим Петрович, сегодня мы не будем давать вам готовые ответы.

— Почему?

Маргарита не ожидала, что он спросит так быстро.

— Потому что готовые ответы не работают без понимания контекста.

— В рекламе было сказано, что я получу пошаговую систему.

Алёна опустила глаза в ноутбук.

— Система будет, — сказала Маргарита. — Но сначала мы определим вашу исходную точку.

— Хорошо.

— Расскажите, какую цель вы ставите перед собой.

— Получать дополнительно один миллион рублей в месяц.

Аркадий оживился.

— Отличная, амбициозная, но реалистичная цель.

— В рекламе было десять миллионов.

— Десять — стратегическая перспектива. Миллион — первый этап.

— Сколько времени займёт первый этап? — спросил Вадим Петрович.

— Зависит от вашей активности.

— В договоре указан срок программы восемь недель.

— За восемь недель мы создадим фундамент.

— Когда появится доход?

Аркадий посмотрел на Маргариту. Маргарита посмотрела на Алёну. Алёна посмотрела на Степана. Степан заговорил:

— Следует разделять образовательный результат и конкретный финансовый результат. Компания предоставляет информацию, методику и сопровождение, но не может гарантировать получение дохода, поскольку это зависит от действий участника и внешних обстоятельств.

Вадим Петрович открыл распечатку рекламного объявления.

— Здесь написано: «Мы гарантированно выведем вас на доход от десяти миллионов рублей в месяц».

— Это маркетинговая формулировка, — сказала Алёна.

— Она отличается от юридической?

— Она эмоциональнее.

— То есть юридически вы не гарантируете то, что гарантируете в рекламе?

Степан подвинул к себе стакан воды.

— Формулировку нужно рассматривать в общем контексте сообщения.

— Я рассматриваю.

— Тогда важно учитывать мелкий шрифт.

— Я учёл.

— И?

— В мелком шрифте написано, что результат не гарантирован.

— Именно.

— Значит, крупным шрифтом вы гарантируете, а мелким — нет?

Степан замолчал. В своей практике он редко сталкивался с клиентами, которые читали весь текст. Обычно человек соглашался с крупным шрифтом, платил по среднему и спорил из-за мелкого.

— Мы обязательно скорректируем формулировку, — сказала Маргарита.

— После моего вопроса?

— После внутреннего аудита коммуникаций.

Глеб Михайлович сделал первую запись. Маргарита заметила это.

— Что вы записали?

— «Внутренний аудит коммуникаций».

— Для чего?

— Мне нравится, как у вас называются ошибки.

Маргарита повернулась к доске.

— Вернёмся к цели. Вадим Петрович, почему именно налоговые консультации?

— Я хорошо знаю эту сферу.

— Есть ли у вас право оказывать такие услуги?

— Как физическое лицо в свободное от основной работы время, при соблюдении ограничений и отсутствии конфликта интересов — вопрос требует отдельной оценки.

Степан выпрямился.

— Я тоже хотел это отметить.

— Я знаю.

— Вы консультировались с юристом?

— Нет. Я читал законодательство.

Степан снова сел.

— Кто ваша целевая аудитория? — спросила Маргарита.

— Малый бизнес. Индивидуальные предприниматели. Компании на специальных налоговых режимах.

Инга Борисовна кивнула.

— Нормальная аудитория.

— Какие у неё основные проблемы? — продолжила Маргарита.

— Предприниматели не понимают, какие операции облагаются налогом, смешивают личные и деловые расходы, неправильно оформляют документы, поздно реагируют на требования и часто начинают изучать законодательство после получения решения.

В комнате стало тихо. Каждый услышал что-то своё.

Маргарита вспомнила пять юридических лиц. Аркадий — займ на автомобиль. Алёна — рекламный бюджет. Степан — проект устава. Инга Борисовна вспомнила всё сразу.

— Очень точное описание рынка, — сказала Маргарита.

— Я работаю с этим рынком пятнадцать лет.

— Значит, у вас сильная экспертная база.

— Да.

— Есть ли у вас клиенты?

— Нет.

— Почему?

— Я пока не начал.

Аркадий хлопнул ладонью по столу.

— Вот где точка роста. У вас не проблема с экспертизой. У вас проблема с продажами.

— Я это понимаю.

— Отлично. Тогда переходим к моему блоку.

Он вышел к доске и написал:

**ПРОДАЖИ = ДОВЕРИЕ + ПОТРЕБНОСТЬ + ДЕЙСТВИЕ**

Инга Борисовна посмотрела на формулу.

— А товар?

— Товар вторичен.

— Поэтому у нас его нет?



Аркадий сделал вид, что не услышал.

— Вадим Петрович, продажи начинаются не с предложения. Они начинаются с выявления боли.

— Какой боли?

— Клиента.

— То есть я должен искать предпринимателей, у которых болит?

— В метафорическом смысле.

— Например, пришло требование из налоговой?

— Прекрасный пример.

— И предложить им консультацию?

— Именно.

— После того как требование уже пришло?

— В момент максимальной мотивации.

— А откуда я узнаю, кому оно пришло?

Аркадий остановился.

— Через маркетинг.

— Как именно?

— Контент. Реклама. Партнёрства.

— Можно конкретнее?

— Вы ведёте экспертный блог. Рассказываете о типичных ошибках. Формируете доверие.

Человек сталкивается с проблемой, вспоминает вас и обращается.

— Сколько времени займёт формирование доверия?

— От трёх месяцев до трёх лет.

— А первый миллион должен появиться за восемь недель.

— Не нужно мыслить линейно.

— Как нужно?

— Экспоненциально.

Аркадий нарисовал кривую, резко уходящую вверх.

— Сначала результат незаметен. Потом происходит скачок.

— За счёт чего?

— За счёт накопленного эффекта.

— Какого?

— Системного.

— Что накапливается?

— Доверие, аудитория, узнаваемость.

— Как это конвертируется в миллион?

— Через воронку.

— Покажите расчёт.

Аркадий посмотрел на нарисованную кривую.

— Расчёт зависит от продукта.

— Какова стоимость моей консультации?

— Как эксперт вы не должны продавать время. Вы должны продавать решение.

— Сколько стоит решение?

— От ста тысяч рублей.

Вадим Петрович впервые заметно удивился.

— За одну налоговую консультацию?

— Не консультацию. Комплексное сопровождение.

— Что в него входит?

— Диагностика, стратегия, дорожная карта и сопровождение внедрения.

— Какие документы я подготовлю?

— Это нужно упаковать.

— Что конкретно получает клиент?

Аркадий посмотрел на Алёну. Алёна сразу заговорила:

— Клиент получает ясность, снижение тревожности и понимание дальнейших действий.

— За сто тысяч рублей?

— В премиальном сегменте цена определяется не количеством документов, а ценностью результата.

— Как измерить снижение тревожности?

— Через обратную связь.

— А если налог доначислят?

— Тогда клиенту особенно понадобится сопровождение.

Инга Борисовна закрыла лицо ладонью. Глеб Михайлович записал ещё одну фразу.

— Что теперь? — спросила Маргарита.

— «Если проблема не решилась, сопровождение становится нужнее».

— Не вырывайте из контекста.

— Я записываю контекст целиком.

Вадим Петрович перелистнул блокнот.

— Допустим, пакет стоит сто тысяч. Чтобы получить миллион, нужно десять клиентов.

— Совершенно верно, — сказал Аркадий.

— За месяц.

— Да.

— То есть одного клиента каждые три рабочих дня.

— Примерно.

— Сколько лидов нужно, если конверсия в продажу составляет десять процентов?

Аркадий быстро ответил:

— Сто.

— В месяц?

— Да.

— Сколько будет стоить привлечение ста целевых лидов?

— Зависит от канала.

— Возьмём вашу рекламную кампанию. Вы потратили два миллиона восемьсот тысяч и получили одну продажу.

В комнате стало тихо.

— Это запуск нового продукта, — сказал Аркадий. — На старте цифры всегда хуже.

— Получается, стоимость одного клиента составила два миллиона восемьсот тысяч.

— Нельзя считать так прямолинейно. У нас остались охваты.

— Много?

Алёна открыла отчёт.

— Почти девятьсот тысяч показов.

— Показов или людей?

— Показов.

— Сколько людей?

— Около двухсот восьмидесяти тысяч.

— Сколько оставили заявку?

— Сто сорок семь.

— Сколько ответили на звонок?

— Семьдесят два.

— Сколько дошли до разговора с менеджером?

- Двадцать один.
- Сколько купили?
- Один.
- Я.
- Да.
- Потому что хотел проверить обещание.

Алёна закрыла отчёт. Вадим Петрович записал числа. Инга Борисовна наблюдала за ним с уважением.

- Хорошо считаете, — сказала она.
  - Работа такая.
  - Не хотите к нам финансовым директором?
- Маргарита повернулась к ней.
- Инга Борисовна.
  - А что? Наш всё равно без связи.
  - Я не рассматриваю предложения о работе, — сказал Вадим Петрович.
  - Жаль. У нас бы вы быстро увеличили доход компании.
  - Каким образом?
  - Вернули бы налоги, которые мы переплатили.
  - Вы переплачивали?
  - Я ещё не проверяла.

Маргарита повысила голос:

- Инга Борисовна.
- Молчу.
- Перейдём к командному блоку, — предложила Лариса. — Бизнес невозможно мас-

штабировать в одиночку.

- У меня пока нет ни одного клиента, — сказал Вадим Петрович.
- Тем важнее заранее создать организационную структуру.

Лариса вышла к доске и нарисовала круг.

- В центре находитесь вы как лидер.

Внутри круга она написала: **ВАДИМ**.

Вокруг появились ещё четыре круга:

**ПРОДАЖИ**

**МАРКЕТИНГ**

**ПРОДУКТ**

**ОПЕРАЦИОНКА**

— На старте вы можете совмещать несколько ролей, — объяснила Лариса. — Но важно сразу мыслить как руководитель, а не как специалист.

- Кто будет консультировать клиентов?
- Эксперт.
- То есть я?
- На первом этапе — да.
- Кто будет продавать?
- Вы или менеджер.
- Кто будет вести блог?
- Вы или контент-менеджер.
- Кто будет готовить материалы?
- Вы или методолог.
- Кто будет управлять всеми этими людьми?
- Вы.

— Получается, сначала я должен работать как специалист, продавец, маркетолог, методолог и руководитель?

— На старте предприниматель часто выполняет несколько функций.

— Но вы сказали, что мне не нужно мыслить как специалист.

Лариса улыбнулась.

— В этом и состоит трансформация роли.

— В чём?

— Вы делаете работу специалиста из позиции руководителя.

Инга Борисовна тихо сказала:

— Это когда сам себе ставишь задачу, сам не выполняешь и сам проводишь планёрку.

Лариса продолжила:

— Сейчас я предлагаю определить вашу ведущую командную роль.

Она раздала цветные карточки. На каждой был написан тип:

**СТРАТЕГ**

**ВДОХНОВИТЕЛЬ**

**СИСТЕМАТИЗАТОР**

**КОММУНИКАТОР**

**ДОСТИГАТОР**

— Выберите карточку, которая лучше всего вас характеризует.

Вадим Петрович посмотрел на варианты.

— Здесь нет «исполнитель».

— Мы фокусируемся на лидерских качествах.

— А если человек хорошо исполняет?

— Его задача — вырасти из исполнения.

— Почему?

— Чтобы масштабироваться.

— А кто тогда будет исполнять?

— Команда.

— Которая тоже должна вырасти из исполнения?

Лариса ненадолго задумалась.

— Не вся команда одновременно.

Вадим Петрович выбрал карточку «Систематизатор».

— Почему? — спросила Лариса.

— Люблю, когда документы оформлены правильно, сроки соблюдены, а цифры совпадают.

— Это сильная сторона. Но иногда системность мешает видеть возможности.

— Например?

— Предпринимателю приходится принимать решения при недостатке информации.

— Как Аркадий Романович?

Аркадий насторожился.

— Можно сказать и так, — ответила Лариса.

— Он принял решение открыть шесть филиалов без помещений, сотрудников и согласования?

Глеб Михайлович перестал писать. Маргарита медленно повернулась к инспектору.

— Откуда вы знаете про филиалы?

— Вы обсуждали их в приёмной. Дверь была открыта.

Степан поднял голову.

— Насколько подробно вы слышали разговор?

— Достаточно, чтобы понять, что филиалы были представлены инвестору как действующие.

— Это не относится к нашей сессии, — быстро сказала Маргарита.

— Согласен. Но это хороший пример предпринимательского решения в условиях недостатка информации.

— У Аркадия информации было достаточно, — сказал Глеб Михайлович. — Не хватало филиалов.

Вадим Петрович записал что-то ещё.

— Что теперь? — спросила Маргарита.

— «Не хватало филиалов».

— Это не методический материал.

— Пока нет.

Маргарита решила перейти к своей части до того, как обучение окончательно превратится в допрос. Она вышла к доске и написала:

### **ТОЧКА А → ТОЧКА Б**

— Любая стратегия начинается с честного понимания текущего положения.

Инга Борисовна кивнула. Маргарита продолжила:

— Точка А — это ваши текущие ресурсы, компетенции, ограничения и возможности. Точка Б — желаемый результат. Между ними находится маршрут.

— Согласен, — сказал Вадим Петрович.

— Ваша точка А: высокая экспертиза, отсутствие клиентов, отсутствие продукта и ограниченные возможности продвижения из-за основной работы.

— Верно.

— Точка Б: один миллион рублей дополнительного ежемесячного дохода.

— Да.

— Значит, нам нужно создать продукт, определить правовые ограничения, проверить спрос и только после этого масштабировать продажи.

Аркадий нахмурился.

— Мы уже определили цену.

— Мы предположили цену.

— Нельзя начинать с сомнений.

— Можно начинать с проверки.

Вадим Петрович посмотрел на Маргариту внимательнее.

— Это уже похоже на разумный план.

В комнате стало немного легче.

— Первый этап, — продолжила она, — юридическая оценка возможности заниматься такой деятельностью. Второй — интервью с потенциальными клиентами. Третий — пилотная консультация. Четвёртый — формирование пакета услуг. Пятый — привлечение первых клиентов через рекомендации и экспертный контент.

— Какой доход реалистичен за восемь недель?

Маргарита посмотрела на него. Теперь перед ней был выбор. Можно было продолжить обещать десять миллионов и окончательно превратить встречу в материал для проверки. Можно было сказать правду и разрушить рекламную кампанию. Маргарита выбрала третий вариант — предпринимательский.

— Реалистичный результат программы — не десять миллионов рублей дохода, а созданная и протестированная бизнес-модель.

Алёна закрыла глаза. Аркадий опустил маркер. Степан быстро начал печатать. Вадим Петрович посмотрел на рекламный буклет.

— То есть реклама недостоверна?

— Реклама сформулирована чрезмерно категорично.

— Вы это признаёте?

— Я признаю, что обещание следует изменить.

— И вернуть деньги клиентам?

— У нас один клиент.

— Мне?

— Мы готовы вернуть вам оплату полностью.

Алёна тихо простонала. Маргарита продолжила:

— Либо провести программу в обновлённом формате, с конкретным результатом, без обещания гарантированного дохода.

Вадим Петрович откинулся на спинку кресла.

— Почему вы изменили позицию?

— Потому что вы задали правильные вопросы.

— А до этого никто не задавал?

Маргарита посмотрела на команду.

— До этого все готовили запуск.

Глеб Михайлович улыбнулся. Инга Борисовна сказала:

— Наконец-то нормальная фраза.

Вадим Петрович закрыл блокнот.

— Тогда я выбираю обновлённую программу.

Алёна подняла голову.

— Вы не хотите возврат?

— Нет.

— Почему?

— Мне интересно посмотреть, сможете ли вы создать работающий продукт после того, как уже продали неработающий.

— Сможем, — уверенно сказал Аркадий.

— Вы в обновлённой программе участвовать не будете, — сказала Маргарита.

— Почему?

— Потому что ваш блок по продажам увеличил количество вопросов.

— Это естественная часть обучения.

— У инспектора.

— Вопросы показывают вовлечённость.

— Вовлечённость у него профессиональная.

Вадим Петрович убрал блокнот в портфель.

— У меня осталось несколько организационных вопросов.

Все напряглись.

— Кто будет вести юридический блок?

— Степан, — сказала Маргарита.

— Опыт налогового права?

Степан поправил галстук.

— Общая правовая практика, договорное сопровождение, корпоративные вопросы.

— То есть налогового опыта нет?

— Я знаком с основными положениями законодательства.

— Какими?

— Основными.

— Налоговый блок будет вести Инга Борисовна, — быстро сказала Маргарита.

Бухгалтер посмотрела на неё.

— Я не подписывалась.

— Теперь подписались.

— За отдельную оплату.

— Обсудим.

— До начала работы.

— Хорошо.

— И официально.

— Да.

Вадим Петрович кивнул.

— Вот это правильный подход.

Инга Борисовна посмотрела на него почти тепло.

— Хоть один человек здесь понимает.

— Теперь мой вопрос, — сказала Маргарита. — Вадим Петрович, вы пришли как частное лицо и клиент?

— Да.

— Не в рамках проверки?

— Нет.

— И всё, что вы сегодня слышали...

Степан резко поднял руку.

— Я бы не советовал заканчивать этот вопрос.

— Почему?

— Ответ может нам не понравиться.

Вадим Петрович спокойно посмотрел на Маргариту.

— Я действительно пришёл как клиент. Но должностные обязанности не исчезают, когда я выхожу из здания инспекции.

— То есть?

— Если гражданину становится известно о возможном нарушении закона, он вправе сообщить об этом компетентным органам.

Аркадий медленно опустился в кресло.

— О каком конкретно нарушении идёт речь? — спросил Степан.

— Я пока ничего не утверждаю.

— Что именно вас заинтересовало?

— Несколько юридических лиц, общие расходы, использование бренда, займы физическим лицам, инвестиции в несуществующие филиалы.

— Всё это имеет объяснение, — сказал Аркадий.

— Не сомневаюсь.

— Законное.

— Надеюсь.

— Документально подтверждённое.

Инга Борисовна посмотрела на него.

— Вот здесь не спешите.

Вадим Петрович застегнул портфель.

— Я предлагаю не драматизировать.

Маргарита смотрела на него.

— Обычно эту фразу произносят перед тем, как становится хуже.

— У меня нет полномочий проводить проверку вашей группы только потому, что я купил курс.

Все немного расслабились.

— Однако, — продолжил он, — у меня есть обязанность проверить собственную оплату.

Напряжение вернулось.

— Что значит проверить оплату? — спросила Маргарита.

— Получить кассовый чек.

Алёна побледнела. Маргарита медленно повернулась к ней.

— Чек отправили?

— Платёжная система должна была отправить автоматически.

— Отправила?

— Сейчас посмотрю.

Алёна открыла ноутбук. Щёлкнула мышью. Ещё раз. Потом перестала щёлкать.

— Есть небольшой нюанс.

Инга Борисовна закрыла глаза.

— Какой?

— Онлайн-касса не была подключена к новой посадочной странице.

— Почему?

— Мы запускались быстро.

— Чек не сформирован? — спросил Вадим Петрович.

— Мы сформируем его сейчас.

Инга Борисовна открыла бухгалтерскую программу.

— Сейчас нельзя.

— Почему?

— Платёж поступил на другое юридическое лицо.

Маргарита почувствовала, как в комнате меняется давление.

— На какое?

— На ООО «Прайм Диджитал».

— Что это за компания?

Все посмотрели на Аркадия. Он поднял руки.

— Не моя.

Затем все посмотрели на Алёну.

— Мы использовали старый платёжный модуль, — сказала она.

— Чья компания? — спросила Маргарита.

— Подрядчика.

— Деньги ушли подрядчику?

— Технически сначала ему.

— А потом?

— Он должен перечислить нам за вычетом комиссии.

— Когда?

— По договору — в течение тридцати рабочих дней.

— Почему тридцати?

— У них такой стандартный договор.

— Кто его согласовал?

Степан опустил взгляд.

— Я дал замечания.

— Они были учтены?

— Концептуально.

Глеб Михайлович тихо рассмеялся. Это был первый звук искреннего веселья за весь день.

— Что смешного? — спросила Маргарита.

— Я начинаю понимать вашу бизнес-модель.

— И в чём она?

— Деньги входят быстро, выходят сразу и возвращаются через тридцать рабочих дней, если никто не ликвидирует компанию.



— Очень поверхностный вывод.

— Зато системный.

Вадим Петрович посмотрел на часы.

— Мне нужен чек.

— Будет, — сказала Маргарита.

— Сегодня.

— Будет сегодня.

— И договор.

— Вы уже приняли оферту.

— В оферте указана другая компания.

Степан резко посмотрел на экран ноутбука Алёны.

— Какая?

— «Синергия Прайм Групп».

— А деньги приняла «Прайм Диджитал»?

— Да.

— Услугу оказывает кто?

Алёна посмотрела на Маргариту.

— Мы.

— Какая именно организация?

В комнате стало тихо. На этот вопрос не было готового слайда.

— Определимся до конца дня, — сказала Маргарита.

Вадим Петрович встал.

— Хорошо. Тогда жду чек, корректный договор и новую программу курса.

— Когда состоится следующая сессия?

— По вашему расписанию — в среду.

Маргарита вспомнила планёрку.

— В среду.

— В десять утра.

— У нас в это время внутренняя встреча.

— Перенесёте.

Алёна тихо опустила голову на стол. Вадим Петрович протянул Маргарите руку.

— Благодарю за занятие.

— Оно оказалось полезным?

— Очень.

— Что именно вы поняли?

Он подумал.

— Что предпринимателям действительно нужна помощь.

— В создании бизнеса?

— В оформлении документов.

Инга Борисовна улыбнулась.

Вадим Петрович попрощался и вышел. Полина проводила его до лифта.

Двери переговорной закрылись. Несколько секунд никто не говорил. Потом Маргарита повернулась к команде.

— У нас нет чека, нет правильного договора, непонятно, кто оказывает услугу, и деньги находятся у подрядчика.

— Зато клиент не запросил возврат, — сказал Аркадий.

Маргарита посмотрела на него.

— Ты оптимист или у тебя повреждена причинно-следственная связь?

— Я ориентирован на результат.

— Результат такой: налоговый инспектор теперь придёт к нам каждую среду.

— Как клиент.

— С блокнотом.

— Все клиенты могут делать записи.

— Не все потом могут отправить их по внутренним каналам.

Степан закрыл ноутбук.

— Нам нужно срочно привести структуру в соответствие.

— Какую именно структуру? — спросила Маргарита.

— Всю.

Инга Борисовна встала.

— Начнём с кассы.

— Потом договоры, — сказал Степан.

— Потом продукт, — добавила Алёна.

— Потом продажи, — сказал Аркадий.

— Продажи будут последними, — ответила Маргарита.

Аркадий выглядел оскорблённым.

— Без продаж нет бизнеса.

— А с твоими продажами нет денег.

Полина вернулась в переговорную.

— Вадим Петрович уехал.

— Хорошо.

— Но приехал ещё один человек.

Маргарита закрыла глаза.

— Кто?

— Руководитель компании «Прайм Диджитал».

Алёна резко выпрямилась.

— Зачем?

— Говорит, хочет обсудить условия вывода денег.

— Каких денег?

— Наших.

— Почему для вывода наших денег нужно что-то обсуждать?

Полина посмотрела в телефон.

— Потому что по договору они считаются его выручкой.

Степан медленно открыл ноутбук. Инга Борисовна снова села. Глеб Михайлович достал блокнот. Маргарита посмотрела на часы. Было пятнадцать сорок две. До конца рабочего дня оставалось чуть больше двух часов.

За это время ей нужно было получить кассовый чек, вернуть инвестору двадцать миллионов, продать машину Аркадия, определить исполнителя по договору и забрать деньги у подрядчика, который юридически уже считал их своими.

На двери переговорной всё ещё висела табличка «Ньютон». Маргарита посмотрела на неё и подумала, что Ньютону было проще. На него падало только яблоко.

## Глава 5. Деньги есть, но они уже работают

Руководителя компании «Прайм Диджитал» звали Тимур Арсенович Багдасарян.

Он вошёл в офис ровно в пятнадцать сорок семь, словно заранее рассчитал, сколько времени потребуется компании, чтобы обнаружить отсутствие собственных денег.

Тимур Арсенович был невысок, энергичен и одет так, будто только что приехал с конференции, где выступал на тему личной эффективности. На нём были белые кроссовки, тёмные брюки, чёрная водолазка и пиджак без единой складки. Под мышкой он держал ноутбук. В руке — телефон, на экране которого постоянно что-то происходило.

Люди, у которых много дел, обычно нервничали. У Тимура Арсеновича дела, судя по всему, нервничали вместо него.

— Маргарита Андреевна? — уточнил он, приблизившись к ней быстрым шагом.

— Да, — ответила Маргарита.

— Очень рад наконец познакомиться лично, — произнёс Тимур Арсенович и протянул руку. — Мы с вашей командой уже провели колоссальную работу.

Маргарита пожала его руку.

— Я заметила. Особенно колоссально исчезли деньги.

Тимур Арсенович улыбнулся. Улыбка у него была профессиональная — широкая, доброжелательная и не связанная с содержанием разговора.

— Именно поэтому я и приехал, — сообщил он. — Чтобы синхронизироваться и снять все вопросы.

— У меня пока один вопрос, — сказала Маргарита. — Где девяносто девять тысяч рублей нашего клиента?

— Это как раз не вопрос, а небольшое расхождение в интерпретациях.

— Мне сегодня особенно везёт на небольшие расхождения.

— Предлагаю обсудить всё предметно.

— Предлагаю.

Маргарита открыла дверь переговорной «Ньютон». Внутри уже сидели Инга Борисовна, Степан, Алёна и Глеб Михайлович. Аркадий стоял у окна и изучал объявление о продаже своего автомобиля. Полина заняла место в углу с ноутбуком.

Финансовый директор Павел Сергеевич по-прежнему не выходил на связь. Его отсутствие постепенно становилось самой стабильной частью финансового управления.

Тимур Арсенович вошёл в переговорную и остановился, увидев количество присутствующих.

— Ого, — произнёс он с одобрением. — Расширенный состав.

— У нас комплексный вопрос, — пояснила Маргарита.

— Я люблю комплексные задачи.

— Особенно если деньги уже у вас?

Тимур Арсенович снова улыбнулся.

— Особенно если можно найти взаимовыгодное решение.

Он сел напротив Маргариты, открыл ноутбук и сразу вывел на экран логотип «Прайм Диджитал». Логотип представлял собой чёрный квадрат с белой точкой посередине.

— Прежде чем переходить к цифрам, я буквально двумя словами расскажу о нас, — начал Тимур Арсенович.

— Не нужно, — перебила его Маргарита.

— Это важно для понимания контекста.

— Я понимаю контекст. Клиент заплатил нам, деньги получили вы.

— С технической точки зрения — да.

— С какой точки зрения деньги получили мы?

Тимур Арсенович сложил руки перед собой.

— Маргарита Андреевна, необходимо разделить понятия физического движения денежных средств и экономической ценности.

Инга Борисовна медленно подняла голову.

— Необходимо разделить вас и наши деньги, — сказала бухгалтер.

— Совершенно согласен, — спокойно отозвался Тимур Арсенович. — Но сделать это нужно корректно, в рамках договорной модели.

Степан открыл файл на ноутбуке.

— Давайте начнём с договора, — предложил юрист. — Между ООО «Синергия Прайм Групп» и ООО «Прайм Диджитал» заключён договор на оказание маркетинговых услуг.

— Абсолютно верно, — подтвердил Тимур Арсенович.

— По договору вы оказываете услуги по продвижению, созданию посадочных страниц, настройке платёжной инфраструктуры и сопровождению продаж, — продолжил Степан, листая документ.

— Всё так.

— При этом платежи клиентов принимаются на расчётный счёт вашей организации.

— Временно.

— Срок перечисления выручки заказчику — тридцать рабочих дней.

— Это стандартный клиринговый период.

Инга Борисовна сняла очки.

— Какой ещё клиринговый период? Вы не банк.

— Клиринг в данном случае используется в широком бизнес-смысле, — пояснил Тимур Арсенович.

— В широком бизнес-смысле можно назвать кражу временным перераспределением ликвидности, — заметила бухгалтер.

— Я бы попросил не использовать такие формулировки, — сказал Степан, быстро взглянув на Глеба Михайловича.

— Я тоже, — поддержал его Тимур Арсенович. — Они создают токсичную переговорную среду.

— А удержание наших денег какую среду создаёт? — спросила Маргарита.

— Рабочую, — уверенно ответил Тимур Арсенович. — Деньги находятся в операционном контуре проекта.

Глеб Михайлович впервые поднял взгляд от блокнота.

— Что такое операционный контур проекта? — спросил инвестор.

Тимур Арсенович повернулся к нему.

— Пространство, внутри которого ресурсы обеспечивают достижение согласованных целей.

— Деньги лежат на вашем счёте?

— Да.

— Вы ими пользуетесь?

— Они участвуют в общем денежном потоке.

— Значит, пользуетесь.

— Не персонально.

— Мне уже спокойнее, — сухо произнёс Глеб Михайлович.

Тимур Арсенович посмотрел на Маргариту.

— Простите, а Глеб Михайлович представляет вашу компанию?

— Глеб Михайлович представляет двадцать миллионов рублей, которые наша компания должна ему вернуть, — ответила Маргарита.

Улыбка Тимура Арсеновича слегка изменилась. Она не исчезла, но стала более расчётливой.

— Понимаю, — произнёс он. — Тогда у нас действительно расширенный финансовый контекст.

— Контекст у нас уже шире бизнеса, — заметила Инга Борисовна.

Маргарита положила на стол распечатку платёжного документа.

— Клиент заплатил девяносто девять тысяч рублей. Мы должны сегодня выдать ему чек. Деньги пришли вам. Перечислите их сейчас.

Тимур Арсенович посмотрел на документ.

— Это невозможно.

— Почему? — спросила Маргарита.

— Потому что денежные средства уже распределены.

— Куда?

— В рамках утверждённой медиамодели.

Алёна нахмурилась.

— Какой ещё медиамодели? — спросила директор по маркетингу. — Рекламная кампания уже оплачена отдельно.

— Первичный бюджет покрывал только запуск, — объяснил Тимур Арсенович. — Но после получения первой продажи система автоматически активировала этап ретаргетинга.

— Автоматически? — переспросила Алёна.

— Да.

— Кто это согласовал?

— Система.

— Система не может согласовать бюджет.

— Может, если настроена соответствующая логика.

Алёна открыла свой ноутбук.

— Покажите настройки.

Тимур Арсенович ненадолго замолчал.

— Технические настройки находятся у нашего медиабайера.

— Дайте доступ.

— Это внутренняя инфраструктура агентства.

— Вы потратили деньги от продажи на рекламу без нашего согласования?

— Мы реинвестировали часть выручки в масштабирование результата.

— Какую часть?

— Всю.

В переговорной стало тихо.

— Вы потратили все девяносто девять тысяч? — медленно спросила Маргарита.

— Не потратили, — поправил её Тимур Арсенович. — Направили на дальнейшее привлечение клиентов.

— Сколько клиентов привлекли?

— Кампания ещё обучается.

— Кто обучается? — уточнила Инга Борисовна.

— Рекламный алгоритм.

— За наши деньги?

— Алгоритм должен получить достаточный объём данных.

— Сколько данных он получил?

Алёна быстро посмотрела статистику.

— Девять переходов, — сказала она.

— Это пока ранняя фаза, — объяснил Тимур Арсенович.

— Девяносто девять тысяч за девять переходов? — переспросила Маргарита.

— Нельзя оценивать эффективность на таком коротком горизонте.

— А на длинном сколько будет стоить один переход?

— На длинном горизонте стоимость стабилизируется.

— Где?

— В рамках целевых показателей.

— Назовите число.

Тимур Арсенович поправил ноутбук.

— От трёх до пяти тысяч рублей за квалифицированное действие.

— Переход — это квалифицированное действие?

— Не каждый.

— Тогда что мы получили за девяносто девять тысяч?

Алёна посмотрела на отчёт.

— Девять переходов. Два просмотра видео. Один человек пробыл на странице сорок три секунды.

— Это был я, — сказал Аркадий, не отрываясь от телефона.

Маргарита повернулась к нему.

— Зачем ты перешёл по нашей рекламе?

— Хотел проверить, как она выглядит для клиента.

— Ты нажал на платное объявление?

— Я не знал, что оно платное.

Алёна закрыла глаза.

— Все рекламные объявления платные, Аркадий.

— Для пользователя они бесплатные.

— Для компании нет.

— Значит, мы получили внутреннюю обратную связь, — заключил Аркадий.

— За одиннадцать тысяч рублей, — сказала Инга Борисовна.

— Нельзя делить бюджет на количество переходов на текущем этапе, — возразил Тимур Арсенович.

— Почему? — спросила бухгалтер.

— Потому что это исказит картину.

— В чью пользу?

Тимур Арсенович перевёл взгляд на Маргариту.

— Я вижу, что сейчас разговор идёт в эмоциональном поле.

— У Инги Борисовны нет эмоционального поля, — ответила Маргарита. — У неё есть бухгалтерская программа.

— Тем лучше. Давайте опираться на документы.

— Давайте, — согласилась Инга Борисовна. — Счёт, акт и отчёт на девяносто девять тысяч.

— Акт формируется в конце отчётного периода.

— Какого?

— Календарного месяца.

— Как вы оформите услуги, если не знаете, что успеете сделать?

— У нас модель оплаты по фактически оказанному объёму.

— Деньги вы взяли заранее.

— Они поступили в рамках агентской инфраструктуры.

— У вас агентский договор?

Степан перелистнул документ.

— Нет, — ответил юрист. — У нас договор оказания услуг.

— Тогда какая агентская инфраструктура? — спросила Инга Борисовна.

Тимур Арсенович впервые посмотрел на Степана без улыбки.

— В договоре есть раздел о технологическом сопровождении платежей.

— Там написано, что вы обеспечиваете техническую возможность оплаты, — пояснил Степан. — Но не написано, что вы приобретаете право распоряжаться выручкой.

— Прямо не написано, — признал Тимур Арсенович. — Но это следует из деловой практики сторон.

— Какой практики? — спросила Маргарита. — Это первая продажа.

— Практика может формироваться с первой операции.

— Прекрасно. Тогда с первой операции мы формируем практику немедленного возврата денег.

Тимур Арсенович откинулся на спинку кресла.

— Маргарита Андреевна, я понимаю ваше напряжение. Но необходимо учитывать, что со своей стороны мы уже понесли существенные расходы.

— Мы заплатили вам два миллиона восемьсот тысяч рублей, — напомнила Маргарита.

— Это рекламный бюджет.

— А вы работали бесплатно?

— Разумеется, нет.

— Значит, ваше вознаграждение тоже вошло в эту сумму.

— Частично.

Алёна резко подняла голову.

— Что значит «частично»?

— В рамках договора предусмотрен success fee.

— Какой ещё success fee?

— Вознаграждение за результат.

— Какой результат? — уточнила Маргарита.

— Продажа.

— Одна?

— Первая продажа всегда самая важная.

— Сколько вы хотите получить за неё?

— Тридцать процентов.

Инга Борисовна надела очки обратно.

— От девяноста девяти тысяч?

— Да.

— То есть двадцать девять тысяч семьсот рублей?

— Верно.

— За продажу, которую совершил налоговый инспектор, чтобы проверить нашу рекламу?

— Мотивация клиента не влияет на факт конверсии.

— Он хотел вернуть деньги.

— Но не вернул.

— Потому что Маргарита Андреевна переделала продукт прямо при нём.

— Это работа отдела продаж и методологии на стороне заказчика. Мы обеспечили лид.

— Вы обеспечили нам налогового инспектора, — сказала Инга Борисовна. — Это не лид.

Это событие риска.

Глеб Михайлович сделал очередную запись.

— Что вы записали? — спросил Тимур Арсенович.

— «Событие риска», — ответил инвестор.

— Не рекомендую фиксировать отдельные эмоциональные формулировки вне контекста.

— Я записываю весь контекст. У меня уже семь страниц.

Маргарита протянула руку.

— Покажите договор.

Степан развернул ноутбук к ней и указал нужный пункт. В разделе о вознаграждении действительно было написано, что исполнитель получает тридцать процентов от суммы каждого платежа, совершённого клиентом, привлечённым в результате рекламной кампании.

— Степан, — спросила Маргарита, глядя в экран, — ты это согласовал?

Юрист поправил галстук.

— Я направлял замечание о завышенном размере переменной части.

— И что тебе ответили?

— Что размер обусловлен высокой экспертизой исполнителя.

— После этого?

— Я попросил экономическое обоснование.

— Получил?

— Мне прислали презентацию.

— Ты согласовал договор на основании презентации?

— Я согласовал юридическую часть.

— А коммерческую кто согласовал?

Все посмотрели на Алёну. Директор по маркетингу покачала головой.

— Не я. Я просила снизить процент до десяти.

— Кто подписал? — спросила Маргарита.

Степан открыл последнюю страницу. Внизу стояла электронная подпись. Маргарита прочитала фамилию.

— Аркадий.

Коммерческий директор наконец оторвался от объявления о продаже автомобиля.

— Я подписывал пакет документов перед запуском.

— Ты читал?

— Я доверял команде.

— Какой?

— Юридической и маркетинговой.

Степан и Алёна одновременно посмотрели на него.

— Ты поставил подпись, — напомнила Алёна.

— Подпись — финальный этап коллективной работы.

— Ответственность тоже коллективная? — спросила Инга Борисовна.

— В здоровой команде — да.

— А машина была личная.

— Потому что она не относилась к коллективной работе.

Маргарита закрыла ноутбук.

— Хорошо. Из девяти тысяч вы считаете двадцать девять тысяч семьсот своим вознаграждением. Где оставшиеся шестьдесят девять тысяч триста?

— Направлены в рекламу, — ответил Тимур Арсенович.

— Без нашего согласия.

— В рамках согласованной стратегии масштабирования.

— Покажите, где мы согласовали реинвестирование всей выручки.

— Это обсуждалось в чате.

Алёна открыла корпоративный мессенджер.

— В каком сообщении?

— Не помню дословно. Вы писали, что важно не останавливать трафик после первой продажи.



— Я писала, что нельзя выключать рекламу сразу после запуска.

— Именно.

— Я имела в виду уже оплаченный бюджет.

— Смысл сообщения допускает более широкую трактовку.

— Только если очень нужны чужие деньги, — заметила Инга Борисовна.

Тимур Арсенович вздохнул.

— Коллеги, давайте перестанем искать виноватых.

Маргарита посмотрела на плакат над его головой.

**НЕ ИЩИ ВИНОВАТЫХ. ИЩИ РЕШЕНИЕ.**

Корпоративная культура снова работала против неё.

— Хорошо, — произнесла Маргарита. — Решение простое. Вы возвращаете девяносто девять тысяч рублей. Свои требования по вознаграждению выставляете отдельно. Мы их рассматриваем.

— Так не получится, — ответил Тимур Арсенович.

— Почему?

— Потому что деньги уже потрачены.

— Вы только что говорили, что они работают.

— Работа денег предполагает расходы.

— За сорок минут вы успели потратить всю сумму?

— Рекламные кабинеты списывают средства автоматически.

Алёна развернула к нему экран.

— Кампания остановлена. Лимит исчерпан. Баланс нулевой.

— Значит, бюджет полностью освоен.

— Кем?

— Платформой.

— На какие объявления?

— На ретаргетинг.

— В отчёте нет ретаргетинга, — сказала Алёна. — Здесь указана оплата доступа к сервису аналитики, лицензии на конструктор воронок и подписки на нейросеть.

Тимур Арсенович посмотрел в экран.

— Это необходимые технологические инструменты.

— Годовые подписки?

— Годовой тариф выгоднее.

Из динамика лежавшего на столе телефона неожиданно раздался голос Павла Сергеевича:

— Полностью согласен.

Все повернулись к телефону Полины.

— Павел Сергеевич? — спросила Маргарита.

— Да, я подключился по аудио.

— Почему вы молчали?

— Оценивал ситуацию.

— Почему не предупредили?

— Не хотел прерывать.

— Где вы?

— В месте с нестабильным интернетом.

— Конкретнее.

— В кафе.

— У вас дома не было интернета, и вы пошли в кафе?

— Да.

— Почему там тоже нестабильный интернет?

— Я сижу на веранде.

— Зачем?

— Внутри шумно.

Инга Борисовна покачала головой.

— Павел Сергеевич, — продолжила Маргарита, — вы считаете нормальным потратить деньги клиента на годовые подписки?

— Если сервисы необходимы для проекта и годовой тариф даёт существенную экономию, решение может быть финансово обоснованным.

— У нас один клиент.

— Пока один.

— Подписки на год.

— Значит, есть инфраструктура для роста.

Тимур Арсенович одобрительно кивнул в сторону телефона.

— Вот. Финансовый директор понимает логику инвестирования в масштаб.

— Павел Сергеевич, — спросила Инга Борисовна, — вы видели этот договор?

— В общих чертах.

— Что значит «в общих чертах»?

— Я видел финансовую модель.

— Какую?

— Прогноз выручки.

— Там был прогноз расходов?

— Агрегированный.

— Два миллиона восемьсот тысяч были отражены?

— Да.

— Тридцать процентов подрядчику?

На линии возникла пауза.

— Возможно, в переменных издержках.

— Реинвестирование выручки?

Пауза стала длиннее.

— Это могло быть заложено в коэффициент масштабирования.

— Какой ещё коэффициент?

— Я сейчас не у компьютера.

— Вы финансовый директор. Где ваш компьютер?

— Дома.

— А вы в кафе.

— Да.

— Почему?

— Я уже объяснил про интернет.

— Не объяснили, почему компьютер остался дома.

Павел Сергеевич снова замолчал.

— Связь пропадает, — наконец произнёс он.

— Голос у вас чистый, — заметила Полина.

— Иногда пропадает только возможность отвечать.

Маргарита отключила громкую связь.

— Полина, найди адрес кафе.

— Уже нашла, — ответила ассистент. — Он оплатил там корпоративной картой.

Инга Борисовна резко повернулась к ней.

— Корпоративная карта заблокирована.

- У него вторая.
- В комнате стало тихо.
- Какая вторая карта? — спросила бухгалтер.
- Представительская, — сообщил из телефона Павел Сергеевич.
- У нас есть представительская карта?
- Теперь выяснилось, что да, — сказала Полина.
- Кто её выпустил?
- Банк.
- Кто заказал?
- Павел Сергеевич.
- На каком основании?
- Для представительских расходов.
- В кафе?
- У меня переговоры.
- С кем?
- На линии снова возникла пауза.
- С потенциальным инвестором.
- Глеб Михайлович поднял голову.
- Не со мной.
- Другим, — быстро уточнил Павел Сергеевич.
- Маргарита положила ладони на стол.
- Павел Сергеевич, приезжайте в офис.
- Я не успею.
- Почему?
- Я за городом.
- Полина сказала, что кафе в двенадцати минутах отсюда.
- По прямой.
- Приезжайте по дороге.
- У меня встреча ещё не закончена.
- С кем вы встречаетесь?
- Финансовый директор отключился. Полина посмотрела на экран телефона.
- Вызов завершён.
- Найди потенциального инвестора, — сказала Маргарита.
- Как?
- Начни с фотографии из кафе.
- Я не могу получить фотографию из кафе.
- Тогда позвони туда.
- И что спросить?
- Спроси, с кем сидит мужчина, который не хочет возвращаться на работу.
- Степан поднял руку.
- Я бы не рекомендовал собирать персональные данные таким способом.
- Хорошо. Тогда езжай и посмотри лично.
- Это не юридическая функция.
- Сегодня у нас все работают шире должностных инструкций.
- Степан сразу опустил руку. Тимур Арсенович закрыл ноутбук.
- Коллеги, я понимаю, что у вас сейчас много внутренних вопросов. Возможно, будет продуктивнее вернуться к обсуждению после того, как вы синхронизируетесь внутри команды.
- Вы никуда не уходите, — сказала Маргарита.
- У меня следующая встреча.

- Отмените.
- Это важный клиент.
- Наш тоже был важный. Пока вы не потратили его деньги на подписки.
- Я не могу просто отменить обязательства перед другим заказчиком.
- А перед нами можете?

Тимур Арсенович посмотрел на часы.

- Давайте я предложу компромисс.
- Деньгами, — предупредила Инга Борисовна.
- Эквивалентной ценностью.
- Нет.

— Вы даже не выслушали.

— Потому что знаю, как звучит фраза перед тем, как вместо денег предлагают услуги.

Тимур Арсенович снова открыл ноутбук.

— Мы готовы предоставить вам дополнительный пакет маркетингового сопровождения на сумму сто пятьдесят тысяч рублей.

Маргарита посмотрела на него.

- В обмен на девяносто девять тысяч, которые вы уже потратили?
- Именно. Вы получаете больше, чем внесли.
- Что входит в пакет?

Тимур Арсенович развернул экран. На нём появился слайд:

#### **ПАКЕТ «ИМПУЛЬС»**

Под заголовком стояли семь пунктов:

Аудит позиционирования.

Стратегическая распаковка.

Корректировка смыслового ядра.

Три варианта продающего оффера.

Контент-матрица на четырнадцать дней.

Рекомендации по визуальному стилю.

Финальный созвон с экспертом.

— Кто эксперт? — спросила Маргарита.

— Я.

— Сколько длится финальный созвон?

— Сорок пять минут.

— А остальные работы кто выполняет?

— Команда.

— Какая?

— Стратег, копирайтер, дизайнер и аккаунт-менеджер.

— Покажите их.

— В каком смысле?

— Людей.

— Они работают удалённо.

— Назовите фамилии.

— Мы не раскрываем внутреннюю структуру без необходимости.

— Тогда покажите примеры их работ.

— Они находятся под NDA.

— Все?

— Большинство.

— А те, которые не под NDA?

— Пока не оформлены в кейсы.

Инга Борисовна посмотрела на Глеба Михайловича.

— Знакомо?

— Очень, — ответил инвестор.

Аркадий подошёл ближе к экрану.

— Вообще пакет выглядит неплохо.

Маргарита повернулась к нему.

— Ты сейчас серьёзно?

— Я оцениваю предложение объективно. Контент-матрица нам нужна.

— У нас есть отдел маркетинга.

Алёна посмотрела на Аркадия.

— Спасибо, что помнишь.

— Внутренний отдел иногда замыливается.

— А внешний тратит выручку.

— У всех есть зоны роста.

— Твоя машина всё ещё продаётся? — спросила Алёна.

Аркадий снова посмотрел в телефон.

— Три человека добавили объявление в избранное.

— Купил кто-нибудь?

— Покупатель принимает решение не сразу.

— Значит, у тебя есть охваты, — сказала Инга Борисовна. — Поздравляю.

Тимур Арсенович постучал пальцем по экрану.

— Пакет «Импульс» — действительно выгодное предложение. Фактическая рыночная стоимость работ превышает двести тысяч рублей.

— Почему тогда написано сто пятьдесят? — спросила Маргарита.

— Это специальная партнёрская цена.

— Если стоимость превышает двести, почему вы продаёте за сто пятьдесят?

— Мы инвестируем в долгосрочные отношения.

— Чужими деньгами?

— Своей маржинальностью.

— Какова себестоимость пакета?

— Это коммерческая информация.

— Десять тысяч? — предположила Инга Борисовна.

— Значительно выше.

— Пятнадцать?

— Вы упрощаете интеллектуальный труд.

— Я считаю часы.

— Ценность нельзя измерять только часами.

— Поэтому вы измеряете её словами?

Тимур Арсенович глубоко вдохнул.

— Вижу, что бухгалтерия пока настроена критически.

— Бухгалтерия настроена на возврат денег, — пояснила Инга Борисовна.

— Предлагаю другой вариант, — продолжил Тимур Арсенович. — Мы засчитываем девяносто девять тысяч в будущие услуги, а вы доплачиваете пятьдесят одну тысячу и получаете полный пакет.

Несколько секунд никто не отвечал.

— То есть, — медленно произнесла Маргарита, — вы потратили наши деньги и предлагаете нам доплатить, чтобы получить от вас работу?

— Не просто работу. Комплексную переупаковку.

— Кого?

- Вас как эксперта.
- Меня уже упаковывали.
- Возможно, упаковка устарела.
- Ей три месяца.
- В цифровой среде три месяца — большой срок.
- А договору с вами сколько?
- Две недели.
- Он тоже устарел?

Степан открыл рот, но Маргарита остановила его взглядом.

— Я лишь хотел сказать, что договор действует, — тихо пояснил юрист.

— Спасибо, Степан.

Глеб Михайлович положил ручку на стол.

— Тимур Арсенович, — обратился к подрядчику инвестор, — вы понимаете, что предлагаете кредитору вместо денег услуги, которые кредитор не заказывал?

— Формально Маргарита Андреевна не является кредитором.

— После того как вы распорядились её выручкой, является.

— Это спорная квалификация.

— Хорошо. Назовём её человеком, чьи деньги вы потратили.

— Деньги не обладают индивидуальной принадлежностью после поступления на расчётный счёт юридического лица.

Инга Борисовна усмехнулась.

— Вот теперь вы начали говорить честно.

— Я всегда говорю честно, — возразил Тимур Арсенович.

— Нет. Теперь вы объяснили, почему возвращать нечего.

— Возвращать есть что. Вопрос только в форме исполнения обязательства.

— Форма исполнения — рубли, — сказал Глеб Михайлович. — Не распаковка, не смысловое ядро и не созвон с вами.

— В современной экономике услуги также обладают стоимостью.

— Тогда оплатите ими аренду офиса.

— Это некорректное сравнение.

— Почему? Предложите арендодателю контент-матрицу.

Полина подняла глаза от ноутбука.

— Наш арендодатель, кстати, снова написал.

Маргарита закрыла глаза.

— Что он хочет?

— Оплату.

— Не предлагай ему пакет «Импульс».

— Я и не собиралась.

— А зря, — сказал Аркадий. — Возможно, ему нужен аудит позиционирования бизнес-центра.

Инга Борисовна посмотрела на него.

— Возможно, тебе нужен аудит трудового договора.

Аркадий снова отступил к окну.

Маргарита повернулась к Тимуру Арсеновичу.

— У вас есть деньги на счёте?

— Это конфиденциальная информация.

— Десяносто девять тысяч есть?

— Свободного остатка в настоящий момент может не быть.

— Сколько есть?

- Я не готов обсуждать финансовое положение компании в таком составе.
- Тогда обсудите со мной отдельно.
- Это ничего не изменит.
- Почему?
- Потому что сегодня перечислить всю сумму невозможно.
- Часть?

Тимур Арсенович задумался.

- Теоретически мы можем вернуть двадцать тысяч рублей.
- Сегодня?
- В течение трёх банковских дней.
- Почему не сейчас?
- Платежи проходят через финансовый отдел.
- Где финансовый отдел?
- На удалёнке.
- Сколько человек?
- Это не принципиально.
- Один?
- Структура оптимизирована.
- Это вы?
- Я выполняю в том числе контрольную функцию.
- Тогда откройте банк и перечислите.
- У меня нет токена с собой.
- Где токен?
- У бухгалтера.
- Который на удалёнке?
- Да.
- Позвоните.
- Она сейчас недоступна.
- Почему?
- У неё семейные обстоятельства.
- Какие?
- Я не вправе раскрывать.
- Когда будет доступна?
- Завтра после обеда.

Инга Борисовна посмотрела на Тимура Арсеновича почти с восхищением.

- Хороший бухгалтер.
- Очень сильный специалист, — подтвердил он.
- Особенно в части недоступности.
- Она соблюдает баланс между работой и личной жизнью.
- С нашими деньгами?
- Деньги компании не находятся у неё лично.
- А токен находится.

Тимур Арсенович посмотрел на часы ещё раз.

- Я действительно должен ехать.
- Нет, — сказала Маргарита. — Сначала мы зафиксируем обязательство.

Степан развернул к себе ноутбук.

- Подготовлю соглашение о возврате денежных средств.
- Я не могу подписать документ без согласования с юристами, — возразил Тимур Арсенович.

— А договор на тридцать процентов вы без юристов подписали?  
— Он проходил проверку.  
— Наш Степан тоже его проверял, — сказала Инга Борисовна. — Теперь оба юриста могут вместе подумать о профессиональном выборе.

Степан кашлянул.

— Предлагаю сосредоточиться на документе.  
— Срок возврата — до завтра, — сказала Маргарита.  
— Нереалистично, — ответил Тимур Арсенович.  
— До конца недели.  
— Тоже сложно.  
— Какой срок реалистичен?  
— Тридцать рабочих дней, как в договоре.  
— Мы вернулись в начало.  
— Потому что договор отражает реальную операционную модель.  
— Ваша операционная модель — месяц пользоваться чужими деньгами?  
— Мы обеспечиваем инфраструктуру.  
— Которая уже потратила деньги.  
— Инфраструктура требует ресурсов.

Глеб Михайлович снова взял ручку.

— Как назвать эту главу? — спросил он вслух.

Маргарита посмотрела на него.

— Какую главу?

— Я начал вести конспект вашего бизнеса. Думаю: «Деньги есть, но они уже работают» или «Возврат в форме смыслового ядра».

— Первый вариант лучше, — сказала Инга Борисовна.  
— Вы пишете книгу? — спросил Тимур Арсенович.  
— Пока претензию, — ответил Глеб Михайлович. — Но материал богаче.

Тимур Арсенович закрыл ноутбук.

— Хорошо. Пойдём навстречу. Мы вернём двадцать тысяч в течение трёх дней, оставшуюся сумму — в течение двадцати рабочих дней.

— Всю оставшуюся? — уточнила Маргарита.  
— За вычетом нашего вознаграждения.  
— Никакого вознаграждения.  
— Оно предусмотрено договором.  
— Вы получите его после того, как деньги поступят нам и вы выставите документы.  
— Это нарушает нашу финансовую модель.  
— Ваша финансовая модель сегодня перестала быть моей проблемой.  
— Вы не можете односторонне изменить условия.  
— А потратить всю выручку можете?  
— Я уже объяснил логику.  
— Логика не заменяет согласие.

Степан быстро печатал.

— Предлагаю зафиксировать спорную сумму отдельно, — сказал юрист. — Исполнитель возвращает семьдесят процентов платежа, а вопрос о тридцати процентах стороны урегулируют дополнительно.

— Нет, — возразила Маргарита.  
— Это компромисс.  
— Мы уже один раз согласились на компромисс и получили пакет «Импульс».  
— Юридически возврат бесспорной части усилит нашу позицию.



— Какая часть бесспорная? — спросил Тимур Арсенович. — Реинvestированный бюджет тоже является расходом по проекту.

— Расходом, не согласованным с заказчиком, — возразил Степан.

— Согласование следует из переписки.

— Переписку ещё нужно исследовать.

— Исследуйте.

— Исследуем.

— Отлично.

Маргарита посмотрела на обоих юристов. Спор начинал превращаться в то, что юристы называют работой, а предприниматели — дополнительными расходами.

— Стоп, — сказала она. — Тимур Арсенович, сколько денег вы реально можете вернуть до пятницы?

Подрядчик ненадолго задумался.

На этот раз он не улыбался.

— Пятьдесят тысяч.

— Остальное?

— До конца месяца.

— Без вычетов.

— За вычетом вознаграждения.

— Без вычетов.

— Тогда я не могу согласиться.

— Почему?

— Потому что фактически понесённые расходы должны быть компенсированы.

— Вы компенсировали их из нашей выручки.

— Но выручка возникла благодаря нашей работе.

— Вы привели одного клиента за два миллиона восемьсот тысяч.

— Это первая продажа.

— И последняя, если вы не вернёте деньги.

Тимур Арсенович постучал пальцами по столу.

— Хорошо. Пятьдесят тысяч до пятницы. Оставшиеся сорок девять — до конца месяца.

Вопрос вознаграждения решим отдельно.

— Подписываем, — сказала Маргарита.

Степан начал оформлять соглашение.

— Нужен график, — добавила Инга Борисовна. — Конкретные даты, суммы, реквизиты.

— Добавлю, — кивнул юрист.

— И штраф за просрочку.

— Какой?

— Один процент в день.

Тимур Арсенович усмехнулся.

— Это несоразмерно.

— Один процент в год на машину Аркадия вас не смущал, — заметила бухгалтер. — А один процент в день за наши деньги вдруг стал несоразмерным.

— Я не имею отношения к машине Аркадия.

— Здесь никто уже не уверен, кто к чему имеет отношение.

— Поставим ноль целых одну десятую процента в день, — предложил Степан.

— Полпроцента, — сказала Маргарита.

— Две десятых, — ответил Тимур Арсенович.

— Три.

— Две с половиной десятых.

Маргарита посмотрела на него.

— Вы торгуетесь из-за штрафа, который не собираетесь платить?

— Я управляю рисками.

— Тогда три десятых.

— Согласен.

Пока Степан готовил соглашение, в переговорной повисла редкая для этого дня рабочая тишина. Аркадий продолжал обновлять объявление о продаже автомобиля. Алёна проверяла рекламные кабинеты. Инга Борисовна искала информацию о компании «Прайм Диджитал». Полина переписывалась с администратором кафе, где скрывался Павел Сергеевич.

Через несколько минут ассистент подняла голову.

— Я выяснила, с кем встречается Павел Сергеевич.

Маргарита посмотрела на неё.

— С потенциальным инвестором?

— Не совсем.

— С кем?

— С рекрутером.

Инга Борисовна перестала печатать.

— Он ищет работу?

— Похоже на то.

— Откуда ты знаешь? — спросил Степан.

— Администратор кафе не сказала. Но рекрутер выложила фотографию встречи в социальных сети.

— Как ты нашла рекрутера?

— По геолокации кафе и фотографии Павла Сергеевича.

— Это пугающе эффективно, — признал Глеб Михайлович.

— Спасибо, — ответила Полина.

— Как подписана фотография? — спросила Маргарита.

Полина прочитала с экрана:

— «Обсуждаем новый карьерный этап с сильным финансовым лидером. Иногда рост начинается с честного решения выйти из токсичной среды».

В комнате стало тихо.

— Токсичной? — переспросила Инга Борисовна.

— Здесь ещё хештег «осознанная карьера», — добавила Полина.

— Он сидит в кафе по корпоративной карте и называет среду токсичной? — спросила Маргарита.

— Возможно, токсична не вся среда, а только контроль расходов, — предположил Глеб Михайлович.

Телефон Полины зазвонил.

— Это Павел Сергеевич, — сказала ассистент.

— Включай громкую связь, — велела Маргарита.

Полина приняла звонок.

— Коллеги, — раздался голос финансового директора, — я хотел бы сообщить важную новость.

— Мы уже знаем, — ответила Маргарита.

На линии возникла пауза.

— Что именно?

— Что у вас новый карьерный этап.

— Я пока не принял окончательного решения.

— Но уже вышли из токсичной среды?

- Это формулировка рекрутера.
- Вы попросили её удалить фотографию?
- Ещё нет.
- Почему?
- Не хотел создавать неловкость.

Инга Борисовна рассмеялась.

- Павел Сергеевич, — продолжила Маргарита, — вы увольняетесь?
- Я рассматриваю варианты.
- В рабочее время?
- Время было свободным между встречами.
- У вас весь день совещание по финансовому кризису.
- Моё присутствие не изменило бы размер обязательств.
- Зато могло бы изменить ваше трудовое положение.
- Я не хотел принимать эмоциональных решений.
- Поэтому пошли к рекрутеру?
- Я оцениваю рынок.
- Сколько денег на представительской карте?

На линии снова стало тихо.

- Павел Сергеевич?
- Нужно смотреть приложение.
- Посмотрите.
- Оно на другом телефоне.
- Где телефон?
- Дома.
- Тогда чем вы оплатили кафе?
- Телефоном.
- Каким?

Павел Сергеевич замолчал.

- Связь опять пропала? — спросила Полина.

— Нет, — ответил он. — Я пытаюсь понять, почему разговор перешёл на технические детали.

— Потому что в нашей компании деньги исчезают именно через технические детали, — сказала Маргарита. — Возвращайтесь в офис.

- Сегодня не смогу.
- Почему?
- После этой встречи у меня собеседование.

Маргарита посмотрела на часы.

- Павел Сергеевич, вы только что сказали, что ещё не приняли решение.
- Именно поэтому собеседование необходимо.

— Тогда я помогу. С сегодняшнего дня вы отстранены от распоряжения денежными средствами компании.

- На каком основании?
- На основании того, что вы ищете новую работу, используя нашу корпоративную карту.
- Это можно трактовать как давление на сотрудника.
- Трактуйте как календарь, — сказал Глеб Михайлович.

Все посмотрели на него.

- Хорошая фраза, — пояснил инвестор.

— Павел Сергеевич, приезжайте завтра к девяти, — продолжила Маргарита. — Передадите доступы, отчётность и обе корпоративные карты.

— Это требует оформления.

— Степан оформит.

Юрист поднял голову.

— Что именно?

— Всё.

— Нужно определить юридическое основание.

— Определи.

— Желательно после изучения трудового договора.

— Изучи.

— Сегодня?

— Сейчас.

Степан тяжело вздохнул.

— Принято.

— А до этого момента, — сказала Маргарита в телефон, — картами не пользуйтесь.

— Я должен оплатить счёт в кафе.

— Оплатите лично.

— Это рабочая встреча.

— С вашим новым работодателем.

— Пока потенциальным.

— Тогда потенциально оплатите сами.

Маргарита завершила звонок. В переговорной снова стало тихо. Тимур Арсенович смотрел на неё с новым интересом.

— У вас очень динамичная корпоративная среда, — заметил он.

— Не пытайтесь продать нам её аудит, — ответила Маргарита.

Степан распечатал соглашение.

— Готово.

Тимур Арсенович взял документ и начал читать. Он читал внимательно, медленно и с выражением человека, который неожиданно обнаружил, что мелкий шрифт существует не только для клиентов.

— Пункт о признании задолженности нужно убрать, — сказал он.

— Нет, — ответил Степан.

— Почему?

— Потому что вы признаёте задолженность.

— Я признаю обязательство по перечислению средств.

— Это и есть задолженность.

— Термин может иметь негативные последствия для отчётности.

Инга Борисовна посмотрела на него.

— Так и должно быть. У вас негативная задолженность перед нами.

— Задолженность не бывает негативной.

## **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.