

НОСИТЕЛИ

Том I

ОБНАРУЖЕНИЕ



Сергей Коба

"Носители" "Обнаружение"

<https://litres.ru/74655652>

SelfPub; 2026

Аннотация

****Том I. Обнаружение****

Что, если однажды ты обнаружишь, что больше не один в собственной голове?

Сергей привык жить в мире, где всё имеет свою цену. Контракты на миллионы долларов, сложные переговоры, борьба за влияние, предательство и решения, от которых зависят судьбы людей. В этом мире побеждает тот, кто умеет думать быстрее остальных и просчитывать последствия на несколько шагов вперёд.

Кто создал эту систему? Почему она выбрала именно Сергея? И действительно ли он управляет происходящим?

Пока Сергей пытается сохранить привычную жизнь, невидимые механизмы уже приходят в движение. Каждое новое открытие порождает вопросы, а граница между человеком и технологией становится всё тоньше.

Самое страшное — однажды понять, что ты можешь быть не единственным.

****«Носители. Обнаружение» — первая книга научно-фантастического цикла о скрытых возможностях человеческого**

сознания, природе искусственного интеллекта, власти, свободе
выбора и цене эволюции.**

Сергей Коба

"Носители"

"Обнаружение"

НОСИТЕЛИ

Том I. Обнаружение

Единая литературная редакция · главы 1–36

СОДЕРЖАНИЕ

Часть I. Необычный результат

Глава 1. Цена решения

Глава 2. Второй расчёт

Глава 3. Человек, который слишком быстро рос

Глава 4. Привычная жизнь

Глава 5. Неправильная закономерность

Глава 6. Пустое место

Часть II. Закономерность

Глава 7. Две версии

Глава 8. Слепая зона

Глава 9. Чужие решения

Глава 10. Несовпадение

Глава 11. Перекрёсток

Глава 12. Первый запрос

Глава 13. Цена уверенности

Часть III. Чужая система

Глава 14. След решения

Глава 15. Обратная связь

Глава 16. Контрольная группа

Глава 17. Право на ошибку

Глава 18. Отклонение от нормы

Глава 19. Ошибка в модели

Глава 20. Двойное назначение

Глава 21. Особое мнение

Часть IV. Цена любопытства

Глава 22. Презумпция подозрения

Глава 23. Список наблюдения

Глава 24. Предел расчёта

Глава 25. Цена точности

Глава 26. Условия свободы

Глава 27. Точка невозврата

Глава 28. Граница контроля

Часть V. Возможность

Глава 29. Новая территория

Глава 30. Цена совпадения

Глава 31. Человек из старой схемы

Глава 32. Три горизонта

Глава 33. Ошибка наблюдателя

Глава 34. Испытание

Глава 35. Последний аргумент

Глава 36. Возможность

Часть I. Необычный результат

Глава 1. Цена решения

— Если мы отгрузим по старой цене, то заработаем меньше, чем потратим на финансирование сделки.

Андрей Левин положил на стол распечатку и отодвинул её от себя, словно документ был виноват в происходящем.

— Если не отгрузим, потеряем аванс и получим претензию за срыв контракта, — возразил один из трейдеров. — Покупатель уже подтвердил график. Судно заказано.

— Судно заказано по предварительной ставке, — уточнил руководитель логистики. — Вчера агент прислал окончательное предложение. Оно на двадцать восемь процентов выше. И это ещё без дополнительных расходов на простой.

— А почему я узнаю об этом сейчас?

— Потому что окончательную ставку прислали вчера вечером.

— А позвонить нельзя было?

— Я тебе письмо отправил.

Сергей молча смотрел на таблицу, выведенную на большой экран.

В таблице было всё необходимое, чтобы объяснить, почему сделка, которая две недели назад выглядела хорошей, сегодня стала опасной. Закупочная цена, доставка до терминала, перевалка, фрахт, страхование, банковские расходы, стоимость финансирования, ожидаемая выручка. Отдельными

строками шли курсовые разницы и расходы на исполнение контракта.

Не хватало только одной цифры.

Той, которая показывала бы, сколько компания в действительности потеряет, если каждый из присутствующих продолжит доказывать собственную правоту.

— Давайте сначала договоримся, что мы сейчас решаем, — сказал Сергей.

Разговор прекратился.

Он не повысил голос. В этом не было необходимости. За последние полтора года сотрудники привыкли, что, если Сергей произносит такую фразу, совещание заканчивается и начинается работа.

Он был коммерческим директором одной из трёх крупнейших российских компаний по экспорту зернобобовых культур. Кроме того, компания торговала зерном, масличными и нишевыми культурами. В его подчинении находились закупки, логистика и трейдеры. Финансы жили отдельной жизнью, юридическая служба — своей, а генеральный директор предпочитал вмешиваться в коммерческие вопросы только тогда, когда проблема становилась достаточно крупной, чтобы её уже нельзя было решить без него.

Прежде чем оказаться в международной торговле сельхозпродукцией, Сергей работал и с сельскохозяйственной техникой, и с потребительскими товарами. В каждой отрасли приходилось заново учиться отличать красивый план от де-

нег, которые действительно придут на счёт. Здесь эта разница особенно быстро становилась заметной.

Такое устройство нравилось далеко не всем.

Зато оно позволяло Сергею точно понимать границы собственных полномочий.

— Мы решаем, как исполнить контракт с приемлемой прибылью, — продолжил он. — Не кто виноват, не кто кому отправил письмо и не кто первым предложил ставку. Если кому-то хочется выяснить отношения, у нас есть переговорная поменьше. Там можно делать это до вечера.

Несколько человек усмехнулись.

Левин не улыбнулся. Он отвечал за трейдинг и считал, что его подразделение оценивают по прибыли сделок, а не по качеству чужой работы.

— Сергей, экономика уже не сходится. Мы купили двадцать тысяч тонн жёлтого гороха под экспорт в Южную Азию. Контракт фиксированный. Цена продажи согласована. Покупатель не собирается доплачивать за наш фрахт. Если мы не можем выполнить обязательства с нормальной маржой, надо признать, что сделка неудачная.

— Ты предлагаешь не исполнять контракт?

— Я предлагаю считать цифры.

— Прекрасно. Давай посчитаем.

Сергей повернулся к экрану.

В обычной ситуации он проверил бы расчёт последовательно: закупка, внутренняя логистика, порт, морская пере-

возка, банковские расходы, финансирование, выручка. Потом попросил бы финансовый отдел пересчитать стоимость оборотного капитала и отдельно оценил бы риски исполнения.

На это ушло бы не меньше получаса.

Сейчас он посмотрел на таблицу — и внезапно увидел её иначе.

Не как список расходов.

Как систему взаимосвязанных ограничений.

Фрахт увеличивал стоимость сделки, но его можно было изменить, если перенести часть объёма на другой график. Перенос требовал дополнительного хранения, однако позволял не оплачивать срочную подачу транспорта. Более поздняя отгрузка увеличивала срок финансирования, зато давала возможность объединить груз с другой партией. Объединение уменьшало расходы на единицу товара, но зависело от готовности второго покупателя принять изменённый график.

Каждое решение тянуло за собой два или три последствия.

Раньше он тоже видел такие связи. В этом и состояла его работа.

Но сейчас они складывались в единую картину почти мгновенно.

Сергей перевёл взгляд на соседнюю колонку.

— Почему здесь заложена полная ставка на весь объём?

Начальник логистики, Михаил Орлов, открыл ноутбук.

— Потому что судно берёт всю партию.

— Я вижу. Почему вся партия должна уйти одним судном?

— По графику контракта.

— В контракте указан период отгрузки, а не обязательство грузить всё одновременно.

— Покупатель просил одну партию.

— Просил. Это не то же самое, что потребовал.

Левин нахмурился.

— Мы уже согласовали график.

— Предварительный график. Договор подписан на двадцать тысяч тонн с допустимым отклонением по объёму. Посмотри спецификацию.

Треjder открыл документы.

Сергей продолжал смотреть на таблицу.

— Михаил, какая ставка будет, если мы уменьшим первую партию до двенадцати тысяч тонн и перенесём остаток на следующий период?

— Не знаю. Надо запрашивать.

— Запрашивай. И отдельно спроси ставку на судно меньшего дедвейта. Не обязательно брать то, которое агент предложил первым.

— Меньшее судно может оказаться дороже на тонну.

— Может. Поэтому ты и запрашиваешь, а не доказываешь мне, что оно обязательно будет дешевле.

Орлов уже печатал сообщение.

— Андрей, — Сергей повернулся к Левину, — у покупателя есть возможность принять первую партию в полном объёме?

— Есть. Но он рассчитывал получить всё сразу.

— Что для него важнее: одна поставка или цена?

— Цена. Но он не любит менять согласованные условия.

— Никто не любит. Позвони ему после того, как мы получим реальные варианты. Не начинай разговор с нашей проблемой. Спроси, готов ли он принять первую партию в двенадцать тысяч тонн, если остаток придёт в следующем окне. Без изменения общей цены. Взамен предложи закрепить график остатка сразу.

— Он может потребовать скидку.

— Может. Тогда мы будем обсуждать скидку, а не дарить её заранее.

Сергей вернулся к таблице.

В голове уже складывались три варианта.

Первый: отгрузить всё по текущей ставке и принять снижение маржи.

Второй: разделить партию, снизив срочные расходы, но увеличив хранение и финансирование.

Третий: перенести весь объём на более позднее окно, рискуя нарушить ожидания покупателя и столкнуться с дополнительными расходами по контракту.

Он быстро прикинул порядок величин.

Затем остановился.

Что-то не сходилось.

Не в цифрах. В исходных предположениях.

— Олег, — обратился он к начальнику закупок, — по какой цене мы можем продать остаток, если покупатель откажется от переноса?

— На внутреннем рынке?

— Да.

— Зависит от качества и региона. Но по текущим предположениям, думаю, минус три-четыре доллара к нашей закупочной цене, если быстро.

— А если не быстро?

— Можно дожидаться следующего спроса. Но это уже спекуляция.

— Нет. Это тоже вариант. Просто с другим сроком и другим риском.

Сергей посмотрел на экран ещё раз.

На секунду ему показалось, что отдельные показатели стали визуально чётче, словно взгляд сам выделил их из общей массы. Ничего необычного — просто усталость, подумал он. Несколько ночей подряд он ложился поздно, а утром снова начинал разбирать сделки.

Он потёр переносицу.

— Давайте не будем притворяться, что у нас есть один правильный ответ. Нам нужны три сценария: полная отгрузка сейчас, разделение партии и перенос с возможной продажей части объёма на внутреннем рынке. Для каждого —

прибыль, потребность в оборотных средствах, худший реалистичный результат и точка, после которой мы прекращаем тянуть сделку.

— На расчёты нужно время, — сказал финансовый менеджер.

— Сколько?

— Часа два.

— У вас сорок минут. Не потому, что мне нравится то-ропить людей, а потому, что через два часа окно для переговоров может закрыться. Если каких-то данных не хватает, отмечайте допущения отдельно. Не маскируйте неизвестное точностью до цента.

Он посмотрел на Левина.

— Ты готов вести переговоры с покупателем?

— Да.

— Михаил, ты получаешь ставки по трём вариантам. Олег проверяет альтернативную реализацию. Финансы считают стоимость каждого сценария с учётом срока оборотного капитала. Через сорок минут встречаемся снова. До этого никаких обещаний контрагентам.

— А если покупатель сам позвонит? — спросил Левин.

— Скажешь, что мы подтверждаем окончательный график и вернёмся с ответом сегодня. Не надо придумывать историю про технические причины. Мы не обязаны выкладывать ему внутреннюю кухню, но и врать без необходимости не будем.

Люди начали собирать документы.

Орлов задержался у двери.

— Сергей, а если ни один вариант не даст нормальной маржи?

— Тогда будем решать, какую цену готовы заплатить за исполнение контракта.

— То есть можем уйти в минус?

— Можем. Но только если это будет осознанное решение, а не результат того, что каждый отдел защищал собственную таблицу.

Когда дверь закрылась, Сергей остался один.

Он посмотрел на экран и неожиданно поймал себя на том, что помнит почти все цифры, хотя не пытался их запоминать. Закупочная цена, стоимость доставки, диапазон ставок, срок оплаты, дата окончания окна отгрузки. Не каждая цифра с точностью до последнего знака, но достаточно, чтобы восстановить всю конструкцию.

Он достал блокнот и начал записывать варианты.

Через минуту остановился.

Вверху страницы он написал: «Что мы не знаем».

Ниже появились пункты:

реальная ставка на уменьшенную партию;готовность покупателя изменить график;стоимость дополнительного хранения;альтернативная цена реализации;фактическая стоимость финансирования при переносе.

Он перечитал список.

И только тогда заметил, что написал его в порядке важности, хотя сознательно этот порядок не выбирал.

Сергей закрыл блокнот.

Никакой мистики. Он двадцать лет занимался коммерцией, видел сотни сделок, знал, как люди принимают решения и где обычно прячутся убытки. Опыт позволял мозгу работать быстрее, чем сознание успевало объяснить результат.

Так он себе сказал.

Впрочем, раньше он никогда не ощущал эту работу настолько отчётливо.

Через сорок три минуты команда вернулась в переговорную.

Орлов получил три предварительные ставки. Вариант с меньшим судном оказался невыгодным: экономия на срочности почти полностью исчезала из-за стоимости перевозки на тонну. Разделение партии выглядело лучше, если удастся сократить срок хранения. Внутренняя реализация остатка оставалась запасным сценарием — неприятным, но не катастрофическим.

Финансы пересчитали стоимость оборотного капитала и обнаружили, что первоначальная модель недооценивала расходы на восемь дней задержки. Левин связался с покупателем. Тот не обещал согласиться, но попросил прислать предложение с точным графиком.

— Итак, — сказал Сергей, — единственный рабочий ва-

риант сейчас — двенадцать тысяч тонн в первом окне, восемь тысяч во втором. При условии, что мы фиксируем ставку и не получаем дополнительных расходов на простой.

— Покупатель может потребовать компенсацию за изменение графика, — заметил Левин.

— Тогда считаем её частью цены сделки. Если компенсация съедает всю экономию, возвращаемся к первому варианту. Никаких решений на эмоциях.

— А если он откажется?

— У нас останется контракт и выбор между исполнением с меньшей маржой и альтернативной реализацией. Не лучший выбор, но уже не выбор вслепую.

Орлов кивнул.

— Я попрошу агента держать ставку до конца дня.

— Не проси. Договорись. Если нужна небольшая плата за опцион на судно, покажи мне сумму и условия.

Совещание закончилось.

К полудню стало ясно, что решение сработало. Покупатель согласился рассмотреть разделение партии без изменения цены при условии, что даты второй отгрузки будут зафиксированы сразу. Перевозчик подтвердил предварительную ставку на первый объём, а склад согласился сократить стоимость хранения при изменении графика подачи вагонов.

Сделка не стала блестящей. Маржа осталась ниже первоначального плана.

Но компания избежала худшего сценария и сохранила

возможность исполнить обязательства без аврального финансирования.

В кабинете Сергея снова появился Левин.

— Вопрос закрыт, — сказал он. — Покупатель прислал подтверждение. Юристы готовят дополнение к графику.

— Хорошо.

— Ты с самого начала знал, что разделение сработает?

Сергей поднял глаза.

— Нет.

— Просто выглядело так, будто знал.

— Андрей, если бы я знал, я бы не заставлял всех сорок минут считать три варианта.

Левин улыбнулся, но не ушёл.

— Ты сегодня какой-то другой.

— В каком смысле?

— Обычно ты сначала задаёшь десять вопросов, потом заставляешь нас пересчитать всё заново, а уже потом принимаешь решение. Сегодня ты за пять минут увидел то, до чего мы бы сами дошли к вечеру.

Сергей посмотрел на него внимательнее.

— Может быть, вы наконец начали нормально готовиться к совещаниям.

— Конечно. Это самое простое объяснение.

Левин ушёл, не дожидаясь ответа.

Сергей остался за столом.

Он не чувствовал эйфории. Не было ни необычного при-

лива сил, ни ощущения, что он внезапно стал умнее всех остальных. Напротив, его беспокоило отсутствие понятной причины. Решение действительно было хорошим, но не уникальным. Любой опытный коммерсант мог бы прийти к нему после проверки исходных данных.

Вопрос заключался в другом.

Почему он увидел решение раньше, чем успел осознанно разобрать задачу?

Он открыл таблицу сделки и начал проверять расчёт заново.

Через пятнадцать минут обнаружил ошибку в первоначальной модели: расходы на финансирование считались по среднему сроку оборота, хотя значительная часть денег замораживалась раньше. Ошибка была небольшой, но при крупном объёме могла съесть ещё несколько тысяч долларов прибыли.

Он исправил формулу и пересчитал результат.

Затем проверил расчёт ещё раз.

Ошибка не повторилась.

Сергей откинулся на спинку кресла.

Ему стало немного легче. Если бы он действительно что-то упустил, это было бы гораздо неприятнее. Он не любил объяснять успех везением, но ещё меньше любил объяснять им собственные ошибки.

На экране мигнуло уведомление о новом письме.

Он закрыл таблицу, не открывая сообщение, и посмотрел

на часы. До конца рабочего дня оставалось несколько часов. Вечером нужно было забрать младшую дочь с занятия, по дороге купить продукты и не забыть, что старшая просила помочь ей выбрать ноутбук для учёбы.

Обычная жизнь.

Сергей поднялся, взял пиджак и вышел из кабинета.

В коридоре он остановился возле стеклянной стены, за которой сотрудники коммерческого отдела обсуждали новую заявку. Один из трейдеров что-то доказывал коллеге, активно жестикулируя. Другой молча смотрел в монитор. У секретаря одновременно звонил телефон и открывалось окно календаря.

Сергей видел привычную рабочую суету.

И вдруг понял, что может почти без усилий разделить её на отдельные процессы: кто торопится из-за реального срока, кто пытается скрыть неподготовленность, кто ждёт решения начальника, а кто уже придумал, как объяснит собственную ошибку, если всё пойдёт не так.

Он остановился.

Это он умел давно.

Люди редко скрывали свои интересы так хорошо, как им казалось. Достаточно было знать, на что смотреть.

Но сегодня всё это выглядело непривычно ясным.

Сергей отвёл взгляд и пошёл дальше.

Он не знал, что именно изменилось. Пока у него не было ни названия для происходящего, ни основания объяснять

это чем-то, кроме усталости и опыта.

Он знал только одно.

Сегодня он принял решение быстрее, чем обычно.

И впервые за долгое время не был уверен, что понимает почему.

Глава 2. Второй расчёт

Утром следующего дня Сергей опоздал на собственное совещание на семь минут.

Причина была простой: он сидел в машине на парковке и пытался понять, почему не мог вспомнить, куда положил ключи от кабинета.

Ключи лежали в правом кармане пиджака.

Он нашёл их почти сразу, но перед этим успел проверить бардачок, подстаканник, карман сумки и пространство между сиденьем и дверью. Всё это время его не покидало странное ощущение, что ответ известен, но внимание по какой-то причине проходит мимо него.

Ничего страшного. Обычная усталость.

Последние несколько недель были напряжёнными. Компания закрывала квартал, закупщики спорили из-за цен, трейдеры требовали дополнительного лимита на сделки, а генеральный директор дважды за неделю интересовался, почему коммерческий блок не увеличивает оборот.

Сергей вышел из машины и направился к лифту.

В переговорной его уже ждали.

— Начинайте без меня, — сказал он, входя.

— Мы как раз дошли до самого интересного, — ответил начальник закупок Олег Громов.

На экране была открыта заявка на закупку подсолнечно-го шрота. Объём — шесть тысяч тонн. Поставщик предлагал цену, которая при текущей стоимости доставки давала небольшое преимущество перед альтернативными предложениями. Покупатель на внутреннем рынке подтвердил готовность забрать товар через три недели.

На первый взгляд сделка выглядела обычной.

Сергей снял пиджак, повесил его на спинку кресла и сел.

— Что не так?

— Пока ничего, — ответил Громов. — Поэтому и хочу получить решение сегодня. Поставщик держит цену до обеда.

— Если всё так хорошо, зачем тебе моё решение?

— Потому что закупка идёт на наш лимит, а финансовый блок просит уменьшить объём открытых позиций.

Сергей посмотрел на расчёт.

— Кто готовил экономику?

— Павел.

Павел Климов, один из старших трейдеров, повернулся к экрану.

— Я. Покупатель подтверждён, цена продажи согласована, логистика рассчитана по действующей ставке. При текущих условиях прибыль составляет около двух миллионов

рублей.

— Валовая?

— После доставки и перевалки. До финансирования и административных расходов.

— А стоимость денег?

— Финансы ещё не прислали точную цифру. Но сделка короткая.

Сергей снова посмотрел на таблицу.

— Сколько дней между оплатой поставщику и получением денег от покупателя?

— По графику — двадцать один день.

— По какому графику?

Павел замолчал на секунду.

— Мы платим поставщику после погрузки. Покупатель платит после приёмки.

— А когда будет приёмка?

— Через три недели.

— Это я понял. Через сколько дней после погрузки?

— Зависит от транспорта.

— Какого транспорта?

Павел посмотрел на Громова.

— Железнодорожного.

— Сколько вагонов?

— Около восьмидесяти.

— Около восьмидесяти — это не ответ. Есть подтверждённая подача?

— Логистика занимается.

Сергей медленно отодвинул распечатку.

— То есть у нас есть согласованная цена продажи, предварительная стоимость доставки, неподтверждённый график вагонов и прибыль, рассчитанная без стоимости финансирования.

— Если ждать подтверждения по каждому пункту, мы вообще перестанем торговать, — сказал Громов.

— А если покупать товар без подтверждённой логистики, мы перестанем зарабатывать.

Громов поджал губы.

Они работали вместе достаточно давно, чтобы понимать: Сергей не запрещал рискованные сделки. Он запрещал выдавать предположения за факты.

— Хорошо, — сказал Павел. — Я уточню график и пересчитаю финансирование.

— Не надо пока пересчитывать всё. Сначала выясним, где узкое место. Если поставщик держит цену только до обеда, у нас есть несколько часов. Используем их.

Сергей повернулся к логисту, который подключился к со-
вещанию по видеосвязи.

— Илья, сколько вагонов реально поставить под этот объём в ближайшие десять дней?

— Сейчас посмотрю.

— Не смотри общую статистику. Посмотри доступные подтверждённые вагоны по нужному направлению.

Логист начал печатать.

Сергей чувствовал, как знакомое вчерашнее состояние возвращается.

Вопросы возникали сами собой, каждый следующий как будто вытекал из предыдущего. Он видел, какие данные связаны между собой, какие пока не влияют на решение, а какие способны перевернуть весь расчёт. Раньше ему приходилось удерживать подобную конструкцию в голове, возвращаться к исходным цифрам, делать заметки.

Теперь всё казалось проще.

Но на этот раз он сознательно заставил себя замедлиться.

— Павел, — спросил он, — ты проверял платёжную историю покупателя?

— Да. Работаем с ним второй год. Просрочек не было.

— Были изменения в юридическом лице?

— Нет.

— Изменения в собственниках?

— Насколько я знаю, нет.

— Насколько ты знаешь — или проверил?

Павел открыл карточку контрагента.

— Проверил на прошлой неделе. Всё нормально.

Сергей кивнул.

— Хорошо. Тогда пока считаем покупателя надёжным. Но прежде чем принимать решение, проверим ещё раз платёжные условия. Не потому, что я кому-то не доверяю, а потому, что именно на них держится экономика.

В этот момент логист прервал разговор:

— Есть проблема. Из восьмидесяти вагонов на нужный срок подтверждены только сорок шесть. Остальные пока в ожидании.

— Когда будет подтверждение по остальным?

— Не раньше завтрашнего дня. Возможно, позже.

Громов сразу оживился.

— Тогда давайте сократим объём до трёх тысяч тонн. Поставщик готов отдать часть партии. Остальное закупим позже.

— И потеряем преимущество в цене, — сказал Павел. — Если берём половину, поставщик пересчитает условия.

— А если не берём ничего, теряем всю возможность.

Сергей смотрел на таблицу.

Три тысячи тонн. Сорок шесть вагонов. Приёмка. Оплата. Стоимость денег.

Он мысленно перебирал варианты.

Если закупать только подтверждённый объём, сделка становилась меньше, но управляемее. Если брать всё, можно было получить задержку и заморозить деньги. Если ждать, поставщик мог продать товар другому покупателю.

Вчера он бы уже начал считать каждый вариант.

Сегодня решение пришло раньше расчёта.

— Берём три тысячи тонн, — сказал Сергей. — Только при условии, что поставщик сохраняет цену и подтверждает срок погрузки. По остальному объёму возвращаемся завтра.

Громов посмотрел на него с удовлетворением.

— Согласен.

— Павел, подготовь условия. Илья, закрепи вагоны. Финансы — рассчитайте стоимость финансирования по фактическому графику, как только получите его. Решение окончательное после подтверждения всех трёх условий.

Совещание закончилось быстрее, чем ожидали участники.

Через час поставщик подтвердил цену на три тысячи тонн. Логистика закрепила вагоны. Финансовый отдел прислал расчёт, в котором сделка сохраняла положительную маржу даже при задержке на несколько дней.

Сергей поставил электронную подпись под согласованием.

Он оказался прав.

И это начинало его беспокоить.

Первую ошибку он обнаружил в половине третьего.

Не свою.

В отчёте по другой сделке Сергей заметил, что один из трейдеров дважды учёл стоимость перевалки. Ошибка была небольшой, но превращала прибыльную операцию в убыточную на бумаге.

Он вызвал сотрудника, вместе они открыли исходные документы и нашли причину. Трейдер перепутал две версии расчёта: в одной перевалка уже входила в ставку терминала,

в другой была выделена отдельно.

— Как ты это заметил? — спросил тот.

— Сумма не соответствовала остальным расходам.

— Я проверял три раза.

— Значит, три раза проверял одно и то же.

Сотрудник виновато улыбнулся.

Сергей исправил таблицу и отправил её обратно в коммерческий отдел.

Затем открыл свою почту.

Письмо от финансового директора пришло ещё утром. В нём содержался вопрос по крупному контракту на экспорт зернобобовых культур. Финансы просили подтвердить, что в экономике сделки учтены дополнительные расходы на хранение и страхование.

Сергей ответил, что проверит.

Он открыл расчёт и быстро нашёл нужные строки. Всё выглядело корректно. Стоимость хранения была включена, страхование рассчитано по действующему тарифу, банковские расходы соответствовали условиям финансирования.

Оставалось только подтвердить цифры.

Но он заметил ещё кое-что.

В договоре с покупателем оплата производилась после получения полного комплекта документов. В рабочем графике трейдера дата поступления денег стояла через пять дней после отгрузки. Между тем комплект документов формировался не мгновенно: требовались сертификаты, транспорт-

ные документы и подтверждение качества.

Сергей открыл переписку с исполнением.

Документы обычно готовились за три-четыре дня.

Затем он открыл график судна.

До подачи документов в банк оставалось меньше времени, чем было заложено в модели.

Он пересчитал срок финансирования.

Прибавил четыре дня.

Получил разницу, которая меняла экономику сделки незначительно, но заметно.

Сергей усмехнулся.

Ещё одна ошибка.

Он уже собирался написать трейдеру, когда его взгляд остановился на строке, где был указан срок подготовки сертификата качества.

Три дня.

Почему три?

Он открыл предыдущие документы по этому же направлению. В прошлых поставках сертификат выдавался в течение одного-двух дней. Иногда в день завершения погрузки.

Сергей решил, что трейдер взял консервативное значение.

Вполне разумно.

Он не стал менять срок и подтвердил расчёт финансовому директору, отдельно указав, что фактическая дата поступления средств зависит от оформления документов.

Письмо ушло.

Впервые за день он почувствовал удовлетворение не от найденного решения, а от того, что сумел остановиться.

Нельзя бесконечно перепроверять каждую цифру. Коммерческая работа не допускает абсолютной уверенности. Любой расчёт строится на допущениях, а задача руководителя — понимать, какие из них критичны.

Он закрыл почту и занялся текущими вопросами.

В половине шестого позвонил руководитель службы исполнения.

— Сергей, по вчерашней отгрузке есть проблема.

— Какой?

— Сертификат качества задерживается. Лаборатория запросила дополнительный анализ одной из проб.

Сергей посмотрел на экран.

— Насколько задерживается?

— Предварительно на два дня. Может быть, на три.

— Это влияет на срок оплаты?

— По условиям контракта — да. Покупатель платит после полного комплекта документов.

— Хорошо. Сообщи трейдеру, пусть обновит график финансирования.

Он уже хотел завершить разговор, но вдруг замер.

— Подожди. Почему дополнительный анализ?

— Лаборатория выявила расхождение между двумя пробами.

— Насколько существенное?

— Пока не знаем. Возможно, обычная погрешность. Но до подтверждения сертификат не выдадут.

— Откуда взяли вторую пробу?

— Из резервного образца, который отобрали перед погрузкой.

Сергей открыл папку сделки.

Он вспомнил строку в расчёте. Три дня на сертификат.

Он сам видел эту цифру. Сам проверял документы. Сам решил, что трейдер просто заложил запас.

— Кто согласовывал качество до погрузки?

— Закупки. Но там всё было в пределах спецификации.

— А покупатель получал результаты анализа?

— Предварительные — да. Окончательные документы должны были идти после отгрузки.

Сергей помолчал.

— Пока ничего не меняйте. Получите официальный результат лаборатории. Мне нужны исходные протоколы по обоим пробам и информация о том, кто, когда и где их отбирал.

— Думаешь, проблема серьёзная?

— Я думаю, что пока мы не знаем, проблема это или нет.

Он завершил звонок.

Несколько секунд Сергей сидел неподвижно.

Дело было не в задержке оплаты. Несколько дополнительных дней финансирования компания могла пережить. Про-

блема заключалась в том, что он заметил разницу между сроками, но не спросил, почему она возникла. Он увидел цифру, нашёл разумное объяснение и остановился.

Его новая скорость ничего не изменила.

Он по-прежнему мог пропустить важную деталь, если заранее решил, что понимает её значение.

Сергей открыл блокнот и написал:

«Быстрое решение не равно правильному. Не путать закономерность с объяснением».

Он посмотрел на запись.

Фраза показалась ему чрезмерно торжественной для обычной рабочей ошибки. Он собирался зачеркнуть её, но передумал.

Домой он вернулся около восьми.

Наталья, его жена, сидела на кухне с ноутбуком. На столе стояли две чашки, одна из которых давно остыла.

— Ты ел? — спросила она.

— Нет. Но сейчас поем.

— Я оставила ужин в духовке.

Сергей снял пиджак, вымыл руки и достал тарелку. Наталья продолжала работать, время от времени поглядывая на него поверх экрана.

— Как день?

— Нормально. Закрыли одну сделку, по другой возник вопрос с качеством.

— Всё серьёзно?

— Пока непонятно.

Она кивнула и вернулась к ноутбуку.

Сергей сел напротив.

Он хотел рассказать ей о совещаниях, о том, как странно быстро сегодня находил связи между цифрами, о чувстве, будто голова работает чуть иначе. Но не представлял, как это сформулировать.

«Мне кажется, я стал быстрее думать» звучало глупо.

«Я вижу решения раньше, чем понимаю, как к ним пришёл» — ещё хуже.

В конце концов, он сам не знал, что именно происходит. Может быть, просто накопилась усталость. Может быть, после нескольких сложных месяцев мозг наконец перестал распыляться на мелочи.

— Ты сегодня какой-то рассеянный, — сказала жена.

Сергей поднял глаза.

— Правда?

— Да. Я уже дважды спросила, как прошёл день, а ты отвечаешь так, будто всё ещё на совещании.

— Просто много работы.

— У тебя всегда много работы.

Она сказала это без упрёка, но Сергей почувствовал, что за фразой стоит нечто большее.

— Скоро станет полегче, — ответил он.

Жена закрыла ноутбук.

— Ты это говоришь каждый квартал.

Он хотел возразить, но понял, что не может. Она была права. После потери собственного бизнеса он всё чаще воспринимал работу не просто как профессию, а как доказательство самому себе, что всё ещё способен контролировать происходящее. Чем больше ответственности он получал, тем сложнее ему было признать, что существуют вещи, на которые он повлиять не может.

— Есть ещё кое-что, — сказал он.

Жена внимательно посмотрела на него.

— Что?

Сергей замялся.

И в этот момент младшая дочь ворвалась на кухню с телефоном в руке.

— Пап, смотри! Нам задали проект, и я придумала, как его сделать. Только мне нужно, чтобы ты посмотрел одну штуку.

Она поставила телефон перед ним и начала объяснять, перескакивая с одной мысли на другую.

Сергей слушал, задавал вопросы, помогал ей разобраться с заданием. Через несколько минут дочь убежала за тетрадью, обещая вернуться.

Жена снова открыла ноутбук.

Разговор закончился, не начавшись.

Сергей доел ужин и помог дочери с проектом. Потом проверил сообщения по работе, ответил на два письма и отпра-

вил трейдеру напоминание о протоколах лаборатории.

К одиннадцати вечера всё вернулось к привычному порядку.

Он принял душ, выключил свет и лёг рядом с женой.

В темноте она спросила:

— Ты точно в порядке?

— Да.

— Ты слишком быстро отвечаешь.

Сергей повернул голову.

— Что?

— Когда человек говорит, что всё в порядке, обычно он хотя бы делает вид, что подумал.

Он тихо рассмеялся.

— Я просто устал.

— Хорошо. Тогда завтра отдохни хотя бы вечером.

— Постараюсь.

Она коснулась его руки и через несколько минут уснула.

Сергей лежал с открытыми глазами.

Он вспоминал сегодняшнюю сделку, расчёты, строки таблиц, вопросы, которые задавал почти автоматически. Затем вспомнил сертификат качества и собственную ошибку. Он мог бы заметить проблему раньше. Не обязательно — но мог.

Ему не нравилась мысль, что уверенность приходит раньше понимания.

Он закрыл глаза.

В какой-то момент, уже на границе сна, перед внутренним

взглядом мелькнуло странное ощущение структуры — будто сложная таблица на мгновение сложилась в несколько простых линий, каждая из которых обозначала связь между отдельными событиями.

Не изображение. Не слова.

Скорее остаток мысли, которую он не успел осознать.

Сергей открыл глаза.

Комната была тёмной. Из окна доносился далёкий шум машин. Жена спокойно дышала рядом.

Он подождал, пытаясь вызвать это ощущение снова.

Ничего не произошло.

— Надо меньше работать, — прошептал он самому себе.

И впервые за долгое время уснул, не проверив телефон перед сном.

Глава 3. Человек, который слишком быстро рос

В пятницу Сергей собирался уйти с работы пораньше.

Он даже предупредил об этом Наталью, что само по себе было редкостью. В ответ получил короткое сообщение: «Посмотрим, получится ли у тебя не придумать новую срочную задачу».

Сообщение было несправедливым.

По крайней мере, Сергей именно так решил, прочитав его в десять утра.

В половине одиннадцатого позвонил владелец компании.

— Сергей, зайди ко мне.

— Сейчас?

— Если бы не сейчас, я бы не звонил.

Сергей посмотрел на экран ноутбука. Там был открыт отчёт по сделке с подсолнечным шротом. Поставщик подтвердил цену, покупатель согласовал график, логистика закрепила вагоны. Оставалось дожидаться окончательного расчёта финансирования.

Он сохранил файл и направился к кабинету Корнеева.

Виктор Андреевич Корнеев не любил долгих вступлений. Он построил компанию с небольшого торгового предприятия, постепенно превратив её в крупного участника российского аграрного рынка. При этом сохранил привычки человека, который когда-то лично договаривался с каждым поставщиком и помнил, сколько денег лежит на счетах.

Корнеев не доверял красивым презентациям, не любил неопределённости и считал, что руководитель должен уметь объяснить любой результат без ссылок на обстоятельства.

Сергей уважал его за это.

Иногда — вопреки желанию самого Корнеева.

— Садись, — сказал Корнеев.

На столе лежала распечатка делового обзора. Несколько страниц были загнуты, а один абзац подчёркнут ручкой.

— Знаешь этого человека?

Сергей взял документ.

На фотографии был мужчина лет сорока, в тёмном костюме, с открытым лицом и немного усталым взглядом. Под фо-

тографией стояло имя: Александр Воронцов.

— Лично нет. Фамилию встречал.

— Чем занимается?

— Раньше занимался экспортом масличных. Потом, кажется, перешёл в инвестиционную компанию.

— Не кажется. Перешёл. За четыре года прошёл путь от руководителя небольшого торгового подразделения до управляющего партнёра фонда, который инвестировал в сельское хозяйство и инфраструктуру. Потом фонд провёл несколько удачных сделок. Сейчас фонд продал активы, а сам Воронцов нигде не фигурирует.

— Может, вышел из бизнеса.

— Может.

Корнеев произнёс это так, будто возможность существовала исключительно для того, чтобы её немедленно проверить.

— Мне предложили посмотреть один проект, связанный с хранением и перевалкой зерна. Воронцов был одним из людей, которые его продвигали. Теперь выясняется, что он больше не отвечает на звонки, его компания ликвидирована, а партнёры утверждают, что давно с ним не работают.

— Это ещё не означает, что произошло что-то необычное.

— Я не говорил, что необычное. Я сказал, что хочу понять, что произошло.

Сергей вернул документ.

— Что именно нужно от меня?

— Посмотри его карьеру. У тебя есть контакты на рынке. Выясни, стоит ли вообще тратить время на этот проект.

— Юридическая проверка?

— Юристы проверяют документы. Мне нужен коммерческий взгляд. Ты умеешь понимать, когда человек действительно умеет зарабатывать деньги, а когда ему просто повезло.

Сергей едва заметно улыбнулся.

— Иногда это одно и то же.

— Поэтому я и прошу тебя проверить.

Корнеев подвинул к нему папку с материалами проекта.

— И ещё. Не надо превращать это в расследование. Если информация открытая или её можно получить обычным рабочим разговором — хорошо. Если нет, значит, нет.

— Понял.

— И Сергей...

— Да?

— Я не хочу услышать через неделю, что ты нашёл десять причин ничего не делать. Мне нужно решение.

— Тогда мне понадобятся исходные данные по проекту.

— Они в папке.

Сергей взял документы и вышел.

В кабинете он сначала разобрал материалы по инфраструктурному проекту. Там не было ничего особенно интересного: терминал, складские мощности, подъездные пути, предполагаемый поток грузов, расчётная доходность. Циф-

ры выглядели оптимистично, но не абсурдно. Если объём перевалки действительно удастся обеспечить, проект мог оказаться выгодным.

Воронцов был указан в качестве консультанта на ранней стадии.

Сергей открыл ноутбук и ввёл его имя в поисковую строку.

Первые результаты были обычными.

Интервью, публикации деловых изданий, участие в конференциях, фотографии с отраслевых мероприятий. Несколько лет назад Воронцов выступал на круглом столе по развитию экспорта масличных культур. Позже публиковал заметки о финансировании аграрных проектов. Ещё через год его стали цитировать уже как представителя инвестиционного фонда.

Карьера выглядела впечатляющей, но вполне объяснимой.

Сергей открыл интервью, опубликованное четыре года назад.

Воронцов говорил спокойно, без демонстративной уверенности. Объяснял, почему торговые компании теряют прибыль при росте оборота, как важно оценивать логистику до заключения контракта и почему нельзя считать валютную выручку гарантированной прибылью.

В нескольких местах Сергей мысленно согласился с ним.

В одном — даже отметил формулировку.

«Большинство коммерческих ошибок возникает не из-за отсутствия информации, а из-за неверного распределения внимания».

Сергей перечитал фразу.

Она была точной.

Он открыл следующий материал.

Через два года после интервью Воронцов участвовал в создании фонда, который инвестировал в хранение, перевалку и переработку сельскохозяйственного сырья. Фонд привлёк деньги нескольких частных инвесторов, приобрёл доли в двух предприятиях и продал одну из них с существенной прибылью.

В публикациях Воронцова называли талантливым стратегом, человеком новой волны, специалистом, который сумел объединить аграрную экспертизу с инвестиционным подходом.

Потом количество публикаций резко уменьшалось.

Последнее интервью было опубликовано чуть больше года назад.

После этого — несколько упоминаний фонда, короткое сообщение о продаже одного актива и запись в реестре о ликвидации юридического лица, через которое Воронцов вёл часть операций.

Ничего криминального.

Ничего, что само по себе требовало объяснения.

Но Сергей заметил одну деталь.

В ранних материалах Воронцов говорил преимущественно о торговле и логистике. Он понимал, как устроен аграрный бизнес, знал ограничения портов, сезонность закупок, проблемы с финансированием и требования покупателей.

В более поздних интервью его мышление казалось шире. Он рассматривал уже не отдельные сделки, а взаимосвязи между рынками, инфраструктурой, финансами и поведением участников.

Это могло быть следствием опыта.

Скорее всего, так и было.

Сергей закрыл вкладку и набрал номер знакомого, который работал в инвестиционной компании.

— Привет, Андрей. Есть вопрос по Александру Воронцову.

— Давно не слышал эту фамилию.

— Знаешь его?

— Пересекались пару раз. Почему спрашиваешь?

— Корнеев смотрит проект, в котором Воронцов участвовал на ранней стадии. Хочу понять, насколько на него можно было положиться.

На другом конце повисла короткая пауза.

— Как на специалиста или как на партнёра?

— Хорошее начало. Давай с первого.

— Специалист сильный. По крайней мере, был. Быстро схватывал сложные конструкции, задавал неприятные вопросы, замечал вещи, которые другие пропускали. Иногда

раздражал этим людей.

— А как партнёр?

— Не знаю. Я с ним не работал достаточно близко.

— Что с ним произошло?

— В каком смысле?

— Он почти исчез из публичного поля.

— Люди постоянно исчезают из публичного поля. Иногда потому, что у них закончились деньги. Иногда потому, что они заработали достаточно и больше не хотят выступать на конференциях.

— А ты что слышал?

— Ничего конкретного. Фонд продал активы. Часть инвесторов получила деньги. Насколько я понимаю, серьёзных претензий к нему не было. По крайней мере, публичных.

— Он сам ушёл?

— Не знаю.

Сергей посмотрел на фотографию Воронцова на экране.

— Спасибо. Если вспомнишь что-то существенное, звони.

— Сергей, а что за интерес к нему?

— Обычная коммерческая проверка.

— Тогда проверяй компанию, а не человека. Если проект хороший, фамилия консультанта вторична.

Разговор закончился.

Совет был разумным.

Сергей вернулся к папке проекта и начал изучать доку-

менты. Через полчаса нашёл два слабых места в расчёте пропускной способности терминала и одно противоречие в сроках ввода объекта в эксплуатацию. Он отметил их и отправил Корнееву короткое сообщение.

«Проект требует дополнительной проверки. В расчётах есть расхождения по срокам и фактической мощности. По Воронцову пока негативной информации нет, но окончательный вывод делать рано».

Ответ пришёл почти сразу:

«Продолжай. Нужен вывод к понедельнику».

Сергей закрыл переписку.

Рабочая задача была понятна. Он не собирался тратить на неё больше времени, чем требовалось.

Но через несколько минут снова открыл поисковую строку и набрал имя Воронцова.

На этот раз он искал не интервью.

Он искал людей, которые работали с ним в разные периоды.

Первым нашёлся бывший коллега Воронцова по торговой компании — Денис Круглов.

В профессиональной сети у него было указано, что последние три года он занимается консалтингом в сфере аграрных рынков. В профиле стояли несколько публикаций о зерновой логистике и одна фотография с отраслевой конференции.

Сергей написал короткое сообщение, представился и объяснил, что проверяет проект, в котором участвовал Воронцов.

Ответ пришёл через двадцать минут.

«Александр был очень сильным специалистом. Мы давно не общались. Насколько знаю, он ушёл в инвестиции и там добился хороших результатов. Последние месяцы о нём ничего не слышал».

Сергей поблагодарил его.

Ответ был ожидаемым, но в нём не хватало одной детали.

Круглов написал, что они давно не общались. Однако в открытой истории их профессиональных контактов было видно, что ещё год назад они участвовали в одном мероприятии. Не обязательно разговаривали лично, но пересекались в одной рабочей группе.

Сергей задержал взгляд на этой записи.

Люди часто преувеличивали дистанцию между собой и теми, о ком не хотели говорить.

Но это не означало, что Круглов что-то скрывал. Возможно, он просто не считал встречу на конференции полноценным общением.

Сергей решил не делать выводов.

Он нашёл ещё троих людей, связанных с фондом Воронцова. Один подтвердил, что фонд завершил инвестиционный цикл. Второй ответил, что не располагает актуальной информацией. Третий вообще не ответил.

К вечеру у Сергея было достаточно данных, чтобы составить предварительную оценку.

Воронцов действительно был сильным специалистом. Его карьерный рост был быстрым, но не невозможным. Результаты фонда выглядели убедительно, хотя публичная информация не позволяла полностью оценить их качество. Признаков открытого конфликта или очевидного мошенничества не обнаружилось.

Единственным странным обстоятельством оставалось почти полное прекращение публичной активности после успешной продажи активов.

Однако странность не равнялась доказательству.

Сергей отправил Корнееву предварительную записку и закрыл ноутбук.

На этом следовало закончить.

Но вечером, уже дома, он снова вспомнил Воронцова.

Не потому, что тот исчез.

В бизнесе люди исчезали постоянно. Продавали компании, уходили в тень, переезжали, меняли профессию, уставали от публичности. За каждым таким случаем могла стоять совершенно обычная история.

Сергея зацепило другое.

Он перечитал несколько интервью и обнаружил, что профессиональный скачок Воронцова был не просто быстрым. Менялся характер его решений.

В ранних материалах тот рассуждал как опытный трейдер:

оценивал отдельные сделки, учитывал риски, искал преимущества в цене и логистике.

Позже он стал строить модели, в которых одновременно учитывались поведение поставщиков, финансовые ограничения, инфраструктура и решения конкурентов.

Не просто больше информации.

Другой способ её связывать.

Сергей поймал себя на том, что думает о собственном рабочем дне.

Он тоже начал замечать связи быстрее. Но пока это выразилось в нескольких удачных решениях и одном пропущенном вопросе. Ничего, что можно было бы предъявить как доказательство изменения.

Он открыл ноутбук и вернулся к интервью Воронцова.

В одном из материалов журналист спрашивал, как тот принимает решения в условиях недостатка информации.

Воронцов ответил:

«Я стараюсь отделять то, что знаю, от того, что считаю вероятным. Самая опасная ошибка — перепутать одно с другим».

Сергей перечитал ответ дважды.

Потом закрыл ноутбук.

— Ну и что? — сказал он вслух.

Жена, проходившая мимо гостиной, остановилась.

— Ты со мной?

— Нет. Прости. Я просто думаю.

— О работе?

— Да.

Она посмотрела на часы.

— Ты обещал сегодня не работать.

— Я уже закончил.

— Тогда почему разговариваешь с ноутбуком?

— Потому что он пока не спорит со мной.

— Это временное преимущество.

Она ушла на кухню.

Сергей ещё несколько секунд смотрел на закрытый ноутбук, затем убрал его в ящик стола.

Он не собирался заниматься Воронцовым на выходных. В понедельник нужно было закончить проверку инфраструктурного проекта, а затем вернуться к обычным делам.

История человека, которого он никогда не встречал, не имела отношения к его собственной жизни.

Пока.

В понедельник утром Сергей получил сообщение от Корнеева.

«Есть ещё один вопрос. Позвони, когда будешь в офисе».

Он позвонил из кабинета.

— По проекту что-то изменилось? — спросил Сергей.

— Не совсем. Я поговорил с одним из инвесторов. Он сказал, что Воронцов ушёл не так, как это описано в публичных материалах.

— Что значит «не так»?

— Инвестор утверждает, что Воронцов сам предложил продать активы, хотя фонд мог продолжать работу. После продажи он отказался от участия в новых проектах. Причины не объяснил.

— Это его право.

— Конечно. Но инвестор считает, что Воронцов мог зарабатывать гораздо больше, если бы остался.

— Люди не всегда максимизируют прибыль.

— Я знаю. Но ты должен понимать, почему мне интересно.

— Понимаю. Попробую уточнить.

Сергей положил трубку и открыл записку, которую подготовил в пятницу.

Он добавил новую строку:

Причина добровольного выхода из инвестиционной деятельности неизвестна.

Затем задумался и дописал:

Не считать отсутствие публичной активности доказательством проблем.

Он сохранил документ.

В этот момент на экране появилось уведомление от делового издания. Сергей не был подписан на новости о Воронцове, но алгоритм рекомендовал ему материал по теме аграрных инвестиций.

Заголовок гласил:

«Почему успешные специалисты уходят из отрасли на пике карьеры».

Сергей открыл статью.

В ней рассказывалось о нескольких людях, которые после резкого профессионального роста меняли сферу деятельности или исчезали из публичного пространства. Причины были разными: выгорание, конфликт с партнёрами, продажа бизнеса, семейные обстоятельства, переход к частным инвестициям.

В конце упоминался ещё один человек — аналитик логистической компании, который за два года прошёл путь от рядового специалиста до руководителя направления, а затем внезапно уволился и переехал в другой регион.

Никакой связи с Воронцовым автор не проводил.

Сергей собирался закрыть страницу, когда заметил дату.

Статья была опубликована три месяца назад.

Он сохранил её в папку с материалами проекта.

Не потому, что считал её важной.

Просто хотел вернуться к ней позже.

Затем открыл календарь, назначил встречу с логистами и окончательно переключился на работу.

До конца дня он больше не вспоминал ни Воронцова, ни статью.

Но вечером, когда Сергей уже собирался уходить из офиса, ему пришло короткое сообщение от Дениса Круглова.

«Вспомнил одну вещь. Воронцов перед уходом интересо-

вался несколькими людьми, которые резко изменили профессиональную траекторию. Не знаю зачем. Возможно, собирал материал для нового проекта. Лучше спросить у него самого, но я не знаю, где он сейчас».

Сергей прочитал сообщение.

Затем перечитал ещё раз.

Он набрал ответ:

«Какими людьми?»

Круглов ответил почти сразу:

«Не помню всех. Один был из логистики, другой занимался финансовыми моделями. Кажется, ещё кто-то из закупок. Это было давно, и я не придавал значения».

Сергей положил телефон на стол.

Он понимал, что эта информация почти ничего не доказывает. Человек, занимавшийся инвестициями, вполне мог интересоваться специалистами с необычной карьерой. В этом не было ничего подозрительного.

И всё же впервые в истории Воронцова появилась деталь, которая касалась не его денег, не фонда и не причин ухода.

Она касалась других людей.

Сергей открыл папку, куда сохранил статью, и добавил туда сообщение Круглова.

Потом посмотрел на время.

Дома его ждали жена и дочери. Он обещал вернуться к ужину, и на этот раз обещание следовало выполнить.

Сергей выключил компьютер, взял пиджак и вышел из ка-

бинета.

Он ещё не знал, что именно ищет.

Именно поэтому пока не собирался называть происходящее расследованием.

Глава 4. Привычная жизнь

В воскресенье Сергей проснулся раньше всех.

За окном ещё держалась серая предрассветная темнота. Во дворе несколько машин стояли под тонким слоем ночной влаги, а на соседнем балконе кто-то включил свет и долго возился с окном.

Сергей лежал на спине и смотрел в потолок.

Ему снился офис.

Не конкретный разговор и не отдельная сделка. Во сне он разбирал какую-то сложную схему, где каждая цифра зависела от нескольких других, а любое решение меняло условия сразу в трёх местах. Он не помнил ни начала, ни конца. Осталось только неприятное ощущение, будто он не успел завершить важную работу.

Он повернулся к тумбочке и посмотрел на телефон.

Шесть двадцать.

Сергей решил, что ещё рано вставать, но через минуту всё равно поднялся.

На кухне он включил кофемашину, открыл окно и несколько секунд слушал город. Потом достал ноутбук.

Он обещал себе не работать в выходной.

Обещание продержалось примерно четыре минуты.

В папке с материалами по Воронцову лежала статья о людях, которые уходили из профессии после необычно быстрого карьерного роста. Сергей открыл её и перечитал список имён.

Их было немного. Автор не проводил полноценного исследования, не сравнивал биографии и не пытался искать общие причины. Это была обычная журналистская публикация, собранная из интервью и комментариев экспертов.

Один специалист ушёл в частный бизнес.

Другой переехал в другую страну.

Третий после нескольких лет успешной работы внезапно отказался от руководящей должности и вернулся к обычной аналитической работе.

Ничего необычного.

Сергей открыл поисковую строку и ввёл имя первого человека.

Потом второго.

Через десять минут у него появилась небольшая таблица. Имя, прежняя должность, период быстрого роста, последнее публичное упоминание, известные обстоятельства ухода.

Он остановился и посмотрел на результат.

Это было бессмысленно.

Пока он не знал, что именно хочет обнаружить, любая таблица превращалась в способ придать случайным фактам видимость закономерности.

Он закрыл файл.

— Ты опять работаешь?

Сергей обернулся.

Наталья стояла в дверях кухни в домашней одежде, придерживая одной рукой волосы, которые ещё не успела собрать.

Наталья занималась разработкой образовательных программ: собирала команды авторов, спорила с методистами, принимала работу у подрядчиков. Её проекты редко требовали срочных звонков из порта, но тоже зависели от сроков, бюджета и чужой способности выполнять обещания. Сергей знал об этой стороне её жизни меньше, чем ему хотелось думать.

— Нет.

Она посмотрела на открытый ноутбук.

— Конечно.

— Я просто проверял одну вещь.

— Ты всегда просто проверяешь одну вещь. А потом выясняется, что прошло два часа.

Сергей закрыл крышку ноутбука.

— Всё. Закончил.

— Хорошо. Тогда у меня к тебе просьба.

Он насторожился.

— Какая?

— Сегодня мы проведём день вместе. Без твоих звонков, без совещаний, без сообщений, которые нельзя оставить до

завтра. Старшая хочет поехать выбирать ноутбук. Младшая давно просит сходить с ней в книжный магазин. Я хочу спокойно пообедать где-нибудь, где не придётся ждать, пока ты ответишь на очередное письмо.

— Договорились.

Наталья внимательно посмотрела на него.

— Ты даже не спросил, куда именно мы поедem.

— А куда?

Она рассмеялась.

— Вот теперь узнаю тебя.

К десяти часам семья была готова.

Полина, старшая дочь, как обычно, собрала всё необходимое заранее. Она знала, какую модель ноутбука хочет посмотреть, какие характеристики ей нужны для учёбы и сколько денег они готовы потратить. Её интересовал не внешний вид, а то, сколько лет устройство сможет нормально работать.

Лиза, младшая, напротив, не могла определиться, что именно ей нужно в книжном магазине. Она собиралась посмотреть несколько книг, купить одну, возможно, две, а ещё найти что-нибудь для школьного проекта.

— Если ты купишь пять книг, — сказала старшая, — ты не успеешь прочитать даже половину.

— А если я не куплю их сейчас, потом их может не быть.

— Книги не исчезают за один день.

— Откуда ты знаешь?

— Потому что они печатаются.

— Не все.

— Девочки, — вмешалась жена, — мы ещё даже не вышли из дома.

Сергей наблюдал за ними, стоя у двери.

Обычно он не вмешивался в подобные споры, пока они не начинали мешать делу. В семье это иногда раздражало жену: Сергей мог быстро определить, что именно вызвало конфликт, и предложить решение, которое устраивало всех с практической точки зрения.

Но людям не всегда требовалось решение.

Иногда им нужно было просто поспорить.

— Поехали, — сказал он. — Ноутбук выбираем по списку, книги — по желанию. Если не успеем везде, пообедаем позже.

— Ты всегда так говоришь, — заметила младшая.

— Как?

— Будто мы едем на переговоры.

Старшая улыбнулась.

— Он просто не умеет планировать отдых без расписания.

Сергей открыл дверь.

— Садитесь в машину, пока я не составил вам маршрут с контрольными точками.

Девочки засмеялись и выбежали в коридор.

Жена задержалась рядом.

— Ты действительно постараться сегодня не работать?

— Да.

— Хорошо.

Она взяла его под руку.

— Тогда пойдём.

В торговом центре Сергей неожиданно понял, что ему трудно не анализировать происходящее.

В магазине электроники он почти сразу определил, какой консультант действительно разбирается в ноутбуках, а какой пытается продать устройство с большей наценкой. Он заметил, что продавец сначала предложил дочери дорогую модель, хотя её задачи не требовали такой мощности, а затем переключился на более подходящий вариант, когда понял, что Сергей внимательно слушает.

Само по себе это было обычным наблюдением.

Но теперь оно возникало почти автоматически.

Сергей видел не только слова, но и последовательность действий: консультант не пытался обмануть покупателя напрямую, а сначала выяснял бюджет, затем предлагал модель чуть дороже, после чего создавал ощущение, что более дешёвый вариант будет компромиссом.

Так работали многие продавцы.

Сергей и сам использовал похожие приёмы в переговорах, когда нужно было понять приоритеты собеседника.

Он не считал это манипуляцией. Хорошие переговоры по-

могали обеим сторонам увидеть реальные интересы и найти приемлемые условия. Плохие начинались там, где одна сторона пыталась получить преимущество за счёт чужой неосведомлённости.

— Пап, — сказала старшая дочь, — ты слушаешь?

Сергей перевёл взгляд на неё.

— Да.

— Какой лучше?

Она показывала две модели. Обе подходили по характеристикам, но одна стоила дороже из-за более мощного процессора и увеличенного объёма памяти.

— Для твоих задач разница будет почти незаметна, — ответил он. — Но у дорогой модели больше запас на будущее.

— То есть можно взять дешевле?

— Можно.

— Тогда почему консультант говорит, что лучше дорогую?

— Потому что она действительно лучше по некоторым характеристикам. Но не настолько, чтобы ты обязательно заметила разницу в повседневной работе.

Дочь подумала.

— Тогда возьмём дешевле.

— Хорошо.

— И не надо сейчас объяснять мне, что сэкономленные деньги можно положить на вклад.

Сергей рассмеялся.

— Я ничего не собирался объяснять.

— Ты уже собирался.

Она была права.

Они купили ноутбук и отправились в книжный магазин.

Там всё оказалось сложнее.

Младшая дочь долго ходила между полками, брала книги, читала аннотации, возвращала их на место и снова возвращалась к тем же самым. Сергей терпеливо шёл за ней, хотя через полчаса начал чувствовать, что устал сильнее, чем после утреннего совещания.

— Пап, — сказала дочь, наконец остановившись перед полкой, — как ты думаешь, можно ли понять человека по тому, что он читает?

Сергей посмотрел на книги у неё в руках.

— Иногда.

— А как?

— По тому, какие вопросы его интересуют. Но не всегда. Люди читают разное по разным причинам.

— А если человек читает только про успех?

— Тогда, возможно, его интересует успех.

— А если он читает про то, как добиваться успеха, но сам ничего не делает?

Сергей задумался.

— Тогда книги могут помогать ему чувствовать, что он что-то делает, хотя на самом деле он только читает.

Дочь нахмурилась.

— Это грустно.

— Почему?

— Потому что он мог бы сделать что-то настоящее.

Сергей улыбнулся.

— Мог бы.

Она выбрала две книги и пошла к кассе.

Вопрос остался у него в голове.

Не из-за глубины мысли. Дети часто задавали вопросы, которые взрослые считали слишком простыми, хотя сами давно перестали их себе задавать.

Его зацепило другое.

Он слишком быстро решил, что понял, о чём говорит дочь.

Но она могла спрашивать о ком-то конкретном. О подруге, о школьном проекте, о человеке из книги. Он даже не поинтересовался.

Сергей догнал её у кассы.

— Слушай, а почему ты спросила про успех?

— Просто интересно.

— Ты кого-то имела в виду?

— Нет, пап. Просто интересно.

Она улыбнулась и протянула ему книгу, чтобы он подержал её, пока она достаёт карту.

Сергей больше не стал спрашивать.

За обедом жена рассказала о работе, о планах на следу-

ющий месяц и о том, что хочет взять несколько выходных осенью. Старшая дочь обсуждала учёбу. Младшая пыталась убедить всех, что выбранная книга ей действительно нужна, хотя никто не собирался её отговаривать.

Сергей слушал и почти не думал о работе.

Почти.

Когда жена сказала, что её коллега собирается уходить из компании после десяти лет работы, он невольно спросил:

— Почему?

— Потому что устала.

— Только поэтому?

Жена посмотрела на него.

— А почему должно быть ещё что-то?

— Не знаю. Может быть, конфликт с руководством. Или новое предложение.

— Она сказала, что устала.

— Люди редко уходят только потому, что устали.

Жена положила вилку.

— Сергей, а ты всегда знаешь, почему люди делают то, что делают?

Вопрос прозвучал спокойно, но Сергей почувствовал в нём раздражение.

— Нет, конечно.

— Тогда зачем ты пытаешься найти скрытую причину в каждом обычном решении?

Он хотел ответить, что это профессиональная привычка.

Что в бизнесе недостаточно принимать слова людей за чистую монету. Что за каждым решением стоят интересы, ограничения и обстоятельства.

Но всё это было бы уходом от вопроса.

— Наверное, я привык проверять, — сказал он.

— Я понимаю. И на работе это, возможно, полезно. Но дома иногда хочется просто рассказать тебе что-то, а не проходить собеседование.

Сергей молчал.

— Я не пытаюсь тебя критиковать, — добавила жена. — Просто в последнее время ты словно всё время находишься где-то ещё. Даже когда сидишь рядом.

Он посмотрел на неё.

В её словах не было ни обвинения, ни желания контролировать его. Она действительно пыталась понять, что происходит.

И Сергей впервые за несколько дней осознал, что не может дать ей честный ответ.

Он не знал, что с ним происходит.

— Наверное, я слишком много думаю о работе, — сказал он.

— Это не ответ.

— Другого у меня пока нет.

Жена отвела взгляд к окну.

— Хорошо. Тогда, когда появится другой, расскажи мне.

Она не стала продолжать разговор.

И Сергей не попытался его исправить.

Домой они вернулись ближе к вечеру.

Дочери разошлись по своим комнатам. Жена занялась домашними делами. Сергей убрал покупки, поставил чайник и вышел на балкон.

Он думал о разговоре за обедом.

Ему не нравилось, что жена заметила изменения раньше него самого. Но ещё больше не нравилось, что он пытался объяснить её слова через привычную схему: интересы, мотивы, реакция на поведение собеседника.

Жена не была контрагентом.

Ей не нужно было предлагать варианты, оценивать риски и находить решение, которое устраивало бы обе стороны.

Она просто хотела, чтобы он присутствовал рядом.

Сергей достал телефон.

На экране было несколько рабочих сообщений. Одно — от логистики, другое — от финансового отдела, третье — от Левина, который прислал обновлённый расчёт по экспортной сделке.

Сергей открыл последнее сообщение.

В таблице изменились две цифры. Он сразу увидел, что трейдер учёл дополнительную стоимость хранения, но не скорректировал дату поступления оплаты. В обычной ситуации Сергей отправил бы ему короткое замечание и попросил пересчитать модель.

Он уже начал печатать ответ.

Потом остановился.

Сегодня был воскресный вечер.

Ничего не произойдёт, если он ответит завтра утром.

Сергей удалил сообщение, заблокировал телефон и убрал его в карман.

Впервые за долгое время он сознательно оставил рабочую ошибку неисправленной на несколько часов.

Это не принесло ему облегчения.

Но оказалось возможным.

Позже, когда дом затих, Сергей всё-таки вернулся к истории Воронцова.

Он не открывал ноутбук. Просто достал телефон и посмотрел на сохранённые материалы.

Воронцов.

Круглов.

Статья о людях, которые резко меняли карьеру.

Аналитик логистической компании, уволившийся после нескольких лет необычно быстрого роста.

Сергей не знал, почему эти истории продолжали возвращаться к нему. Возможно, потому, что работа Корнеева требовала закончить проверку проекта. Возможно, потому, что Воронцов действительно был интересным специалистом. Возможно, он просто пытался найти закономерность там, где её не существовало.

Последнее объяснение было самым простым.

Он открыл заметки и написал:

«Воронцов: быстрый профессиональный рост, успешные сделки, добровольный выход из бизнеса. Доходность фонда неизвестна полностью. Признаков преступления нет. Причина ухода не установлена».

Ниже добавил:

«Другие случаи пока не связаны между собой».

Он посмотрел на запись и убрал телефон.

В этот момент в дверях появилась жена.

— Ты же обещал не работать.

— Я не работаю. Просто записал одну мысль.

— Это одно и то же.

— Возможно.

Она подошла ближе и села рядом.

— Можно я задам тебе вопрос?

— Конечно.

— Ты счастлив?

Сергей не ожидал этого вопроса.

Он посмотрел на жену, пытаясь понять, что именно она хочет услышать. Не потому, что искал скрытый мотив, а потому, что вопрос казался слишком большим для обычного воскресного вечера.

— Да, — ответил он после паузы. — Думаю, да.

— Думаешь?

Он усмехнулся.

— Я счастлив. У меня есть ты, девочки, работа. Я не жалею на жизнь.

— Я не спрашивала, на что ты жалуешься.

Сергей опустил глаза.

Он вспомнил собственный бизнес, который потерял. Вспомнил, как долго пытался доказать самому себе, что неудача была временной, что он способен восстановить прежнее положение, что чужое предательство не отменяет его собственных достижений.

Потом вспомнил, как постепенно научился ценить нынешнюю работу: не как замену самостоятельности, а как возможность влиять на результат.

Но где-то внутри оставалось ощущение, что он должен был сделать больше.

Заработать больше.

Построить что-то своё.

Не зависеть от чужих решений.

— Иногда мне кажется, что я мог бы добиться большего,
— сказал он.

Жена внимательно посмотрела на него.

— Больше чего?

— Не знаю. Большого масштаба. Большой самостоятельности.

— Ты хочешь снова открыть свой бизнес?

— Не уверен.

— Тогда, может быть, дело не в бизнесе.

Он поднял глаза.

— А в чём?

— Не знаю, Сергей. Это тебе нужно понять.

Она взяла его за руку.

— Только не пытайся решить всё сразу. Ты иногда ведёшь себя так, будто если достаточно долго думать над проблемой, то обязательно найдёшь правильный ответ.

— А разве это плохо?

— Нет. Пока ты не начинаешь считать, что у любой проблемы есть ответ, который можно вычислить.

Он хотел возразить.

Но не нашёл, что сказать.

Жена поцеловала его в щёку и поднялась.

— Пойдём спать. Завтра у тебя снова будет работа, которую нельзя оставить до завтра.

Сергей выключил свет.

Они легли рядом, и через некоторое время он услышал её ровное дыхание.

Он думал о том, что за последние несколько дней стал замечать больше деталей, быстрее строить предположения и чаще находить взаимосвязи.

Но он по-прежнему не понимал людей так хорошо, как ему хотелось бы.

И, возможно, именно это было самым важным.

Человек мог объяснить собственные решения логикой, а затем поступить вопреки ей. Мог отказаться от выгодного

проекта, потому что устал. Мог простить то, что нельзя простить, или разрушить то, что годами строил. Мог сказать «всё хорошо», когда сам не знал, что чувствует.

Никакая таблица не могла полностью объяснить это.

Сергей закрыл глаза.

На этот раз перед сном не было ни цифр, ни рабочих схем.

Только одна мысль, которая постепенно становилась всё яснее:

если он действительно начал видеть больше, это ещё не означало, что он стал лучше понимать мир.

А за пределами его дома и его работы мир продолжал меняться.

В одном из городов, где Сергей никогда не бывал, мужчина по имени Александр Воронцов сидел за кухонным столом перед выключенным ноутбуком. На экране телефона высветилось незнакомое имя. Он посмотрел на него, дождался окончания вызова и удалил уведомление.

Затем открыл старую папку с документами.

В ней лежали несколько таблиц, десятки имён и короткие заметки, сделанные больше года назад.

Воронцов нашёл нужную страницу, прочитал одну строку и закрыл папку.

Он не выглядел испуганным.

Скорее, уставшим от вопроса, на который так и не получил ответа.

Через минуту он выключил свет.

Глава 5. Неправильная закономерность

В понедельник утром Сергей решил, что до обеда закончит с Воронцовым.

Решение было разумным. Проверка проекта Корнеева не требовала полноценного расследования, а сам Воронцов пока не давал оснований для каких-либо серьёзных подозрений. Нужно было уточнить несколько обстоятельств, подготовить вывод и вернуться к коммерческим задачам.

В девять десять Сергей вошёл в кабинет, включил компьютер и обнаружил, что за выходные ничего не изменилось. Это было почти обидно.

Он ожидал, что после паузы некоторые вопросы покажутся менее важными. Вместо этого история Воронцова продолжала удерживать его внимание.

Сергей открыл сохранённые материалы.

На экране появились три документа: интервью Воронцова, статья о людях с необычными карьерными траекториями и собственная таблица Сергея.

Таблица выглядела аккуратно.

Имя. Профессия. Начало изменений. Скорость карьерного роста. Результаты. Последнее публичное упоминание. Известные обстоятельства ухода.

Он посмотрел на неё и понял, что совершил типичную ошибку.

Создал таблицу раньше, чем определил критерии отбора.

Это было всё равно что сначала выбрать ответ, а потом подбирать к нему подходящие данные.

Сергей удалил файл.

Затем открыл новый и написал в первой строке:

«Какие наблюдаемые факты отличают эти случаи от обычного профессионального роста?»

Он не собирался искать подтверждение заранее придуманной версии. По крайней мере, именно так он сформулировал задачу.

Первым делом он решил проверить, насколько необычной была карьера Воронцова на самом деле.

Для этого требовалось сравнение.

Не с неудачниками, не с людьми, которые всю жизнь занимали одну должность, а с теми, кто тоже быстро рос в торговле, инвестициях и логистике.

Сергей нашёл несколько биографий руководителей, которые за пять-семь лет прошли путь от среднего менеджмента до управления крупными подразделениями или собственными компаниями. У некоторых рост оказался быстрее, чем у Воронцова. Другие совершили карьерный скачок после продажи бизнеса или привлечения инвестиций.

Воронцов больше не выглядел исключением.

Он был сильным специалистом, которому удалось оказаться в правильной точке рынка и воспользоваться возможностями.

Таких людей было немало.

Сергей отметил это в таблице.

Потом проверил вторую деталь — прекращение публичной активности.

Здесь результат оказался ещё менее убедительным.

Некоторые руководители продолжали выступать на конференциях после ухода из бизнеса. Другие полностью исчезали из публичного поля, хотя продолжали работать. Третьи намеренно сокращали количество публичных контактов после продажи компании.

Публичность была плохим показателем реальной активности.

Человек мог перестать давать интервью и при этом заключать сделки на десятки миллионов долларов. Мог продолжать появляться на фотографиях отраслевых мероприятий, хотя его бизнес уже находился на грани банкротства.

Сергей удалил из таблицы столбец «Последнее публичное упоминание».

Вместо него написал: «Подтверждённые сведения о деятельности после изменения карьеры».

Это было точнее.

Он работал около часа, когда позвонил Корнеев.

— Есть новости?

— Пока ничего криминального или явно подозрительного. Воронцов действительно быстро вырос, но аналогичные траектории встречаются. Его уход из инвестиционного бизнеса сам по себе ничего не доказывает.

— Инвестор говорит, что Воронцов отказался от нового проекта, который мог принести ему значительную прибыль.

— Это подтверждает, что он отказался от проекта. Не объясняет почему.

— Ты стал осторожнее.

— Я стараюсь не путать факты с интерпретациями.

Корнеев усмехнулся.

— Это хорошо. Но мне всё-таки нужен вывод по проекту.

— По инфраструктурному проекту или по Воронцову?

— По обоим.

— Тогда по проекту вывод будет сегодня. По Воронцову могу сказать только то, что удалось подтвердить.

— Подойдёт.

После разговора Сергей вернулся к таблице.

Теперь он проверял не то, насколько необычным был каждый человек, а насколько достоверны сведения о нём.

Воронцов — подтверждённый карьерный рост, успешная продажа активов, прекращение публичной деятельности, причина ухода неизвестна.

Бывший аналитик логистической компании — подтверждённое повышение, затем увольнение. Причина неизвестна.

Другой руководитель — быстрый рост, затем возвращение на прежний профессиональный уровень. Причина известна: конфликт с собственниками.

Четвёртый — смена отрасли после продажи бизнеса.

Сергей обнаружил, что в двух случаях журналисты описывали «внезапное исчезновение», хотя люди просто перешли в частные компании, не заинтересованные в публичности.

В одном случае человек вообще продолжал работать на прежнем месте.

Автор статьи не проверил информацию.

Сергей исключил эти случаи из списка.

Через несколько минут ему стало легче.

Наконец-то появилась ясность.

Именно в этот момент он допустил ошибку.

В одиннадцать двадцать в кабинет заглянул Павел Климов.

— Есть минутка?

— Заходи.

Павел закрыл дверь и положил на стол распечатку.

— По сделке с горохом возник вопрос.

Сергей сразу вспомнил экспортный контракт, который они обсуждали на прошлой неделе.

— Что случилось?

— Покупатель просит подтвердить окончательные характеристики партии. Ничего критичного, но ему нужен дополнительный анализ по влажности и сорной примеси.

— Это предусмотрено контрактом?

— Да. Покупатель имеет право запросить контрольный анализ до отгрузки.

— Тогда в чём вопрос?

— Лаборатория говорит, что результаты будут только завтра. Поставщик хочет отгрузить сегодня, потому что у него забронированы вагоны.

Сергей посмотрел на документы.

— Если мы отгрузим без анализа, кто несёт риск несоответствия?

— По контракту с поставщиком качество подтверждается на складе. Но покупатель может заявить претензию по результатам приёмки.

— А если анализ покажет отклонение?

— Тогда будем разбираться.

Сергей поднял глаза.

— Нет. Тогда мы уже будем разбираться с товаром в пути. Это разные вещи.

Павел кивнул.

— Я тоже не хочу торопиться. Но если откажемся от подачи вагонов, поставщик может выставить дополнительные расходы.

— Сколько?

— Предварительно около трёхсот тысяч рублей.

Сергей открыл контракт.

Он быстро нашёл пункт о качестве, затем условия поставки и раздел об ответственности сторон. Всё было достаточно стандартно. Поставщик гарантировал соответствие товара спецификации, но процедура отбора проб и разрешения

споров была прописана неидеально.

— Кто отбирал пробу? — спросил Сергей.

— Представитель поставщика и наш инспектор.

— Независимый инспектор?

— Да.

— Протокол есть?

— Есть.

— Покупатель видел результаты?

— Предварительные.

Сергей просмотрел документ.

Всё выглядело нормально.

— Тогда ждём лабораторию. Поставщику объясняем, что задержка связана с процедурой подтверждения качества, предусмотренной контрактом. Если расходы действительно возникнут, оценим их после получения документов. Но сейчас не будем принимать решение вслепую.

Павел забрал бумаги.

— Понял.

Когда дверь закрылась, Сергей вернулся к таблице.

Именно так он работал всегда: отделял факты от предположений, проверял условия, не позволял чужой срочности превращаться в собственную ошибку.

Но через несколько минут он заметил, что продолжает думать о Воронцове.

Он посмотрел на экран.

Таблица была почти пустой.

Из нескольких десятков найденных биографий в ней осталось всего три человека. У одного причина ухода была известна, у второго информация оказалась недостоверной, у третьего обстоятельства требовали дополнительной проверки.

Это не было закономерностью.

Сергей понимал это.

И всё же три случая оставались тремя случаями.

Он открыл поисковую строку и набрал название бывшей компании Воронцова. Затем добавил слова «аналитика», «карьера» и «исследование».

Результаты привели его к небольшой публикации, размещённой на сайте отраслевого исследовательского центра.

Это был отчёт о развитии управленческих компетенций в аграрном секторе. В числе участников упоминались руководители закупок, логистики и финансовых подразделений. Воронцов выступал одним из внешних экспертов.

Сергей открыл список участников.

Он ожидал увидеть знакомые фамилии, но почти никого не узнал.

В конце документа стояло примечание: часть участников не дала согласия на публикацию персональных данных, поэтому в итоговом отчёте были приведены только обезличенные результаты.

Обычная практика.

Сергей закрыл документ.

Он не собирался искать людей, которые не хотели публиковать свои данные. Это было бы бессмысленно и, возможно, неэтично.

Но сама формулировка заставила его задуматься.

Если Воронцов действительно изучал профессиональные траектории других людей, то почему?

Инвестиционный фонд мог оценивать человеческий капитал. Компании часто анализировали компетенции сотрудников, особенно когда собирались покупать бизнес или менять руководство. Возможно, Воронцов готовил новую инвестиционную стратегию.

Это объясняло бы его интерес к специалистам с необычным карьерным ростом.

Сергей записал гипотезу.

Затем рядом написал: «Не подтверждено».

Он не собирался превращать догадку в факт.

После обеда позвонил Денис Круглов.

— Сергей, привет. Ты спрашивал про Воронцова.

— Да.

— Я вспомнил ещё одну вещь. Не знаю, насколько она тебе пригодится.

— Рассказывай.

— Воронцов действительно интересовался людьми, которые быстро продвигались по карьерной лестнице. Но не только ими. Он спрашивал и про тех, кто после резкого успе-

ха терял позиции.

— В каком смысле терял?

— Ну, человек получал повышение, начинал хорошо зарабатывать, потом увольнялся, терял бизнес или переходил на должность ниже. Воронцов пытался понять, почему так происходит.

— Он говорил, зачем ему это?

— Кажется, собирался изучать управленческие решения. Что-то связанное с инвестициями. Но я не уверен.

— Он называл конкретные имена?

— Несколько. Один работал в логистике, другой — в закупках. Третьего я не помню.

Сергей сделал запись.

— Ты можешь вспомнить, когда это было?

— Примерно за полгода до продажи активов фонда.

— Спасибо.

— Сергей, ты что-то подозреваешь?

Вопрос был задан без особого любопытства, но Сергей всё равно почувствовал необходимость ответить аккуратно.

— Пока нет. Я просто проверяю информацию для коммерческого проекта.

— Понял. Если что-то ещё вспомню, напишу.

Они попрощались.

Сергей посмотрел на свои заметки.

Теперь гипотеза о профессиональном исследовании выглядела более правдоподобной. Воронцов интересовался не

только успешными людьми, но и теми, кто терял позиции. Значит, его могло интересовать не само достижение результата, а изменение траектории.

Это было разумное направление исследования.

Сергей даже почувствовал уважение к незнакомому человеку.

Воронцов, возможно, пытался найти ответ на вопрос, который занимал и самого Сергея: почему одни люди, получив преимущество, используют его для дальнейшего роста, а другие теряют всё, хотя внешне обладают необходимыми способностями?

В бизнесе это происходило постоянно.

Иногда дело было в характере. Иногда — в обстоятельствах. Иногда — в неверной оценке риска.

А иногда причина оставалась неизвестной.

Сергей открыл новую страницу и написал:

«Возможная тема исследования Воронцова — изменения профессиональной траектории после резкого роста или падения. Не установлено, связано ли это с его последующими решениями».

Он перечитал запись и впервые за день почувствовал, что продвинулся вперёд.

Не потому, что нашёл доказательство.

Потому, что нашёл вопрос, который можно было проверить.

К вечеру Сергей закончил коммерческую записку для Корнеева.

По инфраструктурному проекту он рекомендовал продолжить переговоры, но не принимать инвестиционного решения до подтверждения реальной пропускной способности терминала и проверки графика ввода объекта в эксплуатацию. Экономика выглядела привлекательной, однако запас прочности был слишком небольшим, чтобы полагаться только на расчётную модель.

Отдельный раздел касался Воронцова.

Сергей не стал писать о подозрительных обстоятельствах. Указал подтверждённые факты, отметил отсутствие достоверной информации о причинах его ухода и добавил, что публичных оснований считать его участие негативным фактором нет.

Корнеев ответил коротко:

«Принято. Хорошая работа».

Сергей закрыл документ.

Обычная рабочая задача была выполнена.

Он мог наконец переключиться на другие дела.

Но прежде чем выключить компьютер, он ещё раз открыл таблицу с биографиями.

Три человека.

Три разных истории.

Никакого доказательства общей причины.

Сергей подумал, что, возможно, его интерес к ним свя-

зан с собственной неудачей. После потери бизнеса он стал внимательнее относиться к историям людей, которые быстро поднимались и затем теряли достигнутое. Ему хотелось понять, можно ли было заранее увидеть момент, когда успех превращается в угрозу.

Это объяснение было достаточно убедительным.

И, вероятно, частично верным.

Он закрыл таблицу и удалил её с рабочего стола.

На этот раз Сергей решил остановиться.

Вечером он заехал в супермаркет по дороге домой.

На парковке возле входа стоял мужчина лет пятидесяти, который пытался завести старый автомобиль. Двигатель несколько раз кашлянул и заглох. Мужчина вышел, открыл капот и начал что-то проверять.

Сергей прошёл мимо, но через несколько шагов остановился.

Он мог бы помочь.

Не потому, что разбирался в автомобилях особенно хорошо, а потому, что видел: мужчина не знал, что делать дальше. Тот несколько раз проверил аккумулятор, затем снова попытался завести машину.

Сергей вернулся.

— Проблемы?

— Да уж. Второй раз за неделю. Аккумулятор вроде нормальный, но иногда вообще не схватывает.

— Давно так?

— Месяц, наверное. В сервисе сказали, что всё нормально.

Сергей посмотрел на машину.

— Может, дело не в аккумуляторе. Но я не специалист.

— Да я уже понял, что ничего не понимаю.

Мужчина улыбнулся без особой радости.

Сергей предложил вызвать эвакуатор или помощь на дороге. Мужчина отказался: у него был знакомый механик неподалёку, который обещал подъехать.

Они ещё немного поговорили, после чего Сергей отправился в магазин.

Обычная случайная встреча.

Но по дороге к кассам он поймал себя на том, что мысленно строит несколько объяснений происходящего. Проблема с аккумулятором, неисправность стартера, контакт в проводке, ошибки диагностики в сервисе. Он не знал достаточно, чтобы выбрать одно из объяснений, и потому не стал этого делать.

Раньше он тоже умел останавливаться, когда не хватало данных.

Однако сейчас само отсутствие ответа раздражало его сильнее обычного.

Он купил продукты и вернулся к машине.

Телефон завибрировал.

Сообщение пришло от Круглова.

«Вспомнил фамилию третьего. Алексей Марков. Работал в закупках, потом возглавил направление в крупной компании. После этого уволился. Подробности не знаю».

Сергей открыл сообщение.

Марков.

Фамилия ничего ему не говорила.

Он набрал её в поисковой строке и нашёл несколько человек с таким именем. Один действительно работал в аграрной отрасли. Несколько лет назад его назначили руководителем закупок в крупной торговой компании, а затем он покинул должность.

В открытых источниках причина ухода не указывалась.

Сергей посмотрел на экран телефона.

Теперь в его списке было четыре человека.

Но он не знал, почему должен считать это значимым.

Он сохранил сообщение и убрал телефон.

Дома Сергей обнаружил, что младшая дочь оставила на кухонном столе одну из купленных книг.

Он взял её, собираясь отнести в комнату, и заметил на обложке фразу о природе случайности.

Сергей усмехнулся.

Совпадение было настолько очевидным, что даже не требовало анализа.

Он открыл книгу на первой странице, прочитал несколько строк и положил обратно.

— Ты опять читаешь чужие книги? — спросила Наталья, входя на кухню.

— Просто посмотрел.

— Конечно.

Она забрала книгу и отнесла её дочери.

Сергей остался у стола.

Ему вспомнился собственный блокнот с записью: «Быстрое решение не равно правильному. Не путать закономерность с объяснением».

Он достал телефон, открыл заметки и добавил ещё одну строку:

«Четыре случая — это не закономерность. Пока нет критериев, по которым можно отличить их от тысяч других историй».

Он перечитал запись.

Затем сохранил её.

На этом следовало закончить.

И Сергей действительно закончил.

Сергей не стал притворяться, будто найденные истории уже складываются в общую картину. Для этого не хватало ни документов, ни объяснений.

Пока он видел только разрозненные истории.

В одних люди добивались успеха.

В других — теряли его.

Некоторые исчезали из публичного поля. Другие просто меняли работу.

И почти всегда находилось разумное объяснение.

Самой опасной ошибкой было бы решить, что разумные объяснения исключают существование общей причины.

Но не менее опасной было бы обратное: решить, что общая причина существует только потому, что её хочется найти.

Сергей выключил телефон и пошёл в гостиную.

Завтра следовало проверить одну конкретную историю — с документами, суммами и людьми, которые несли последствия решений.

Глава 6. Пустое место

Первым на глаза Сергею попало не имя предпринимателя, а претензия.

Она была опубликована на отраслевом форуме почти два года назад. Короткий текст без эмоций: покупатель требовал вернуть предоплату за партию чечевицы, которую поставщик так и не отгрузил. Автор сообщения утверждал, что компания-продавец прекратила отвечать на письма, а её руководитель перестал выходить на связь.

В конце стояло название юридического лица.

Сергей открыл новую вкладку.

Через двадцать минут он уже знал, что компания не просто перестала работать. Она исчезла из цепочки поставок, оставив после себя несколько незавершённых контрактов, задолженность перед перевозчиками и спор между двумя по-

купателями, каждый из которых считал себя владельцем одной и той же партии товара.

История начиналась совсем иначе.

Три года назад Артём Белов был одним из тех предпринимателей, о которых деловые издания любят писать материалы под заголовком «От регионального игрока к федеральному масштабу».

Он начинал с небольших партий зернобобовых, работал через посредников, постепенно выстраивал отношения с фермерами и покупателями. Его бизнес не выглядел революционным. Он не изобрёл нового продукта, не получил уникальную технологию и не нашёл месторождение редкоземельных металлов.

Он просто умел покупать вовремя, продавать с прибылью и не задерживать расчёты.

Затем объёмы резко выросли.

За одиннадцать месяцев компания Белова увеличила оборот почти в четыре раза. В следующем году заключила соглашения с несколькими крупными хозяйствами, расширила закупочную сеть и начала отгружать чечевицу, горох и нут на экспорт.

В публикациях это объясняли удачной рыночной конъюнктурой, личной энергией владельца и грамотным управлением оборотным капиталом.

Сергей перечитал последнее утверждение.

Оборотный капитал был как раз тем местом, где красивые

истории чаще всего переставали сходиться.

Он открыл финансовую заметку, опубликованную местным деловым порталом. В ней приводились данные из отчётности компании за два года. Выручка росла, число контрагентов увеличивалось, штат расширялся. При этом кредиторская задолженность росла быстрее выручки.

Само по себе это ничего не доказывало. В торговле сельхозпродукцией разрыв между закупкой и продажей способен поглотить значительные средства даже у прибыльного предприятия. Особенно если компания одновременно работает с несколькими культурами, разными базисами поставки и покупателями с неодинаковыми сроками оплаты.

Но здесь было ещё кое-что.

Белов не просто увеличивал оборот. Он начал брать на себя обязательства с более длинным циклом исполнения, чем позволяла прежняя модель бизнеса.

Сергей откинулся на спинку кресла.

— Вот это уже интересно.

Он открыл таблицу и занёс туда даты.

Сначала — первые крупные контракты. Затем — расширение закупочной сети. Потом — новые направления экспорта. Следом — первые упоминания о задержках платежей. Через несколько месяцев — претензии поставщиков.

Последняя запись была особенно странной.

В одной из публикаций говорилось, что компания Белова получила крупный контракт на поставку нута иностранно-

му покупателю. Для исполнения контракта требовалось собрать товар у нескольких хозяйств, провести лабораторные проверки, организовать доставку до порта и обеспечить отгрузку в установленное окно.

Контракт был значительным для компании, но не настолько большим, чтобы объяснить последующий крах сам по себе.

Сергей понимал подобные сделки. Он знал, сколько в них зависимостей, как легко сроки погрузки начинают расходиться с графиком поступления товара и почему даже небольшое изменение фрахта может превратить приемлемую маржу в убыток.

Однако масштаб обязательств Белова рос неравномерно.

Компания расширялась быстрее, чем укрепляла инфраструктуру исполнения.

Сергей отметил это отдельно, но не стал делать выводов. Вполне возможно, Белов просто переоценил свои возможности. Такое случалось постоянно.

Он продолжил искать.

Через несколько минут нашёл судебное дело. Покупатель требовал вернуть аванс за товар, который должен был быть поставлен в определённый период. Ответчик ссылался на проблемы с закупкой и невозможность собрать согласованный объём в требуемые сроки.

В другом деле уже перевозчик взыскивал деньги за простой транспорта.

В третьем поставщик требовал оплатить отгруженную продукцию.

Разные истцы, разные основания, разные суды.

Но везде фигурировала одна и та же компания.

Сергей выгрузил доступные документы и начал читать решения по порядку. Не торопясь, обращая внимание на даты, суммы и формулировки. Несколько эпизодов оказались обычными коммерческими спорами. Один закончился мировым соглашением. В другом стороны не смогли подтвердить часть требований.

Никакого единого заговора.

Но финансовая картина становилась всё хуже.

В определённый момент компания Белова оказалась должна одновременно тем, у кого покупала товар, тем, кто его перевозил, и тем, кому обещала поставить готовую партию.

Для торгового бизнеса это опасное положение. Пока все участники верят в исполнение обязательств, отсрочки и предоплаты могут поддерживать движение товара. Но стоит одному звену остановиться, как проблемы начинают распространяться по всей цепочке.

Поставщик перестаёт отгружать без оплаты. Перевозчик требует погасить задолженность. Покупатель выставляет претензию за нарушение сроков. Банк сокращает доступный лимит. Следующая сделка уже не спасает предыдущую, а требует всё больше денег.

Сергей видел такие ситуации.

Они редко заканчивались красиво.

И всё же его не отпускало ощущение, что он смотрит на историю не с того конца.

Он вернулся к хронологии и открыл интервью Белова, опубликованное незадолго до начала проблем.

Предприниматель сидел за столом в небольшом переговорном кабинете. На заднем плане были видны карта экспортных направлений и несколько образцов продукции в прозрачных контейнерах. Белов говорил спокойно, без показной уверенности.

Журналист спросил его, в чём главный секрет быстрого роста компании.

— Мы перестали оценивать сделки по отдельности, — ответил Белов. — Смотрим на всю цепочку. Закупка, доставка, качество, финансирование, продажа. Если одно звено не сходится, не спасаем сделку любой ценой.

Сергей остановил видео.

Фраза показалась ему знакомой не по формулировке, а по логике.

Он снова включил запись.

— Конечно, рынок не позволяет предусмотреть всё, — продолжал Белов. — Но мы не обязаны принимать каждое предложение. Иногда лучшая сделка — та, от которой ты отказался.

Сергей выключил видео.

Возможно, журналист просто удачно смонтировал ответ. Возможно, Белов повторял популярные управленческие тезисы. Нельзя было приписывать человеку особые способности только потому, что он произнёс разумную фразу.

Но Сергей сохранил интервью.

Потом нашёл ещё одно, записанное примерно через восемь месяцев. Белов выглядел почти так же, однако отвечал иначе. Он говорил об агрессивном росте, новых рынках, необходимости занимать место, пока конкуренты не успели укрепиться.

На вопрос о рисках он усмехнулся:

— Если ждать момента, когда риски станут приемлемыми, можно всю жизнь торговать по пятьсот тонн. Большой бизнес требует масштаба.

Это тоже могло быть обычным изменением стратегии. Успех часто заставляет предпринимателей пересматривать собственные ограничения.

Сергей знал это не по книгам.

Он сам когда-то пытался построить бизнес. И знал, как легко постепенно начать считать осторожность слабостью, а чужие сомнения — недостатком смелости.

Он не стал продолжать эту мысль.

Вместо этого открыл сведения о руководителях компании.

В публичных источниках обнаружилось несколько фамилий, связанных с её ростом. Коммерческий директор, руко-

водитель закупок, финансовый менеджер. Некоторые проработали в компании совсем недолго. Другие ушли незадолго до того, как начались судебные споры.

Среди них был человек по имени Алексей Марков.

Сергей перечитал фамилию.

Марков — тот самый закупщик, о котором недавно написал Круглов.

Сначала специалист регионального уровня. Затем руководитель закупок крупной торговой компании. После стремительного карьерного роста — увольнение. Причина публично не раскрывалась.

Теперь выяснялось, что Марков некоторое время работал у Белова.

Сергей не почувствовал удовлетворения от найденного совпадения. Скорее, настороженность. Совпадение могло стать началом расследования, но могло и увести в сторону, если слишком рано решить, что оно что-то означает.

Он открыл страницу Маркова в профессиональной сети. Последняя активность датировалась несколькими месяцами после ухода из компании. Там не было ни обвинений, ни громких заявлений. Только короткое сообщение о переходе в другой сектор и благодарность коллегам.

Всё выглядело вполне нормально.

Сергей проверил даты.

Марков ушёл за четыре месяца до первых крупных судебных претензий.

Это могло означать, что он заметил проблемы раньше остальных. Или что просто нашёл другую работу. Или что его уход сам по себе ухудшил положение компании.

Ни одна версия не имела преимущества.

Сергей записал три гипотезы и рядом — данные, которые могли бы их подтвердить или опровергнуть.

Он уже собирался закрыть страницу, когда увидел в одном из судебных документов приложение с перечнем поставок.

Таблица была не полностью доступна в текстовом представлении. Сергей увеличил скан, чтобы разобрать строки. В ней перечислялись партии, даты, объёмы, номера транспортных документов и названия нескольких организаций.

Одна партия нута была оплачена покупателем, но не отгружена.

Другая, судя по документам, была принята перевозчиком, однако сведения о её прибытии в пункт назначения отсутствовали.

Третья фигурировала в претензиях сразу двух контрагентов.

Сергей задержал взгляд на последней строке.

Одна и та же партия не могла одновременно принадлежать двум покупателям — по крайней мере, если речь шла об обычной поставке без сложных посреднических конструкций. Но в документах не хватало сведений, чтобы понять, была ли это двойная продажа, ошибка в описании или спор о переходе права собственности.

Он увеличил таблицу ещё раз.

Номер партии читался плохо. Последние цифры сливались с печатью.

Сергей попытался восстановить их по другим документам, но не смог. В одном файле номер был указан полностью, в другом отсутствовала середина, в третьем фигурировала ссылка на приложение, которого в открытом доступе не оказалось.

Он почувствовал знакомое раздражение: информации достаточно, чтобы заподозрить проблему, но недостаточно, чтобы её доказать.

Раньше он мог бы остановиться на общей картине. Компания росла слишком быстро, набрала обязательств, потеряла контроль над исполнением и рухнула. Неприятно, но понятно.

Теперь эта версия казалась ему слишком удобной.

Не потому, что была неверной. Потому, что объясняла всё сразу и не требовала задавать дополнительных вопросов.

Сергей открыл переписку с Денисом Кругловым.

Он написал:

«Ты упоминал Алексея Маркова. Он работал у Артёма Белова. Знаешь, почему ушёл?»

Ответа не было.

Сергей не стал ждать. Он нашёл контакт одного из бывших контрагентов Белова — человека, который давал комментарий для публикации о невыполненном контракте. Те-

лефон в открытом источнике оказался устаревшим, зато сохранился рабочий адрес электронной почты.

Сергей составил короткое письмо. Представился специалистом по торговле сельхозпродукцией, объяснил, что изучает историю компании в профессиональных целях, и задал два конкретных вопроса: когда начались системные задержки и было ли понятно контрагентам, что происходит внутри компании.

Он перечитал письмо, убрал лишнюю фразу и отправил.

Никакой тайны. Никакого давления. Просто запрос человеку, который мог знать больше, чем публичные документы.

После этого Сергей закрыл ноутбук и посмотрел на часы.

Он просидел за расследованием почти три часа.

На кухне Наталья убирала со стола. Младшая дочь рассказывала ей что-то про школьный проект, размахивая руками, а старшая, не отрываясь от экрана телефона, время от времени вставляла короткие замечания.

Сергей остановился в дверях.

— Ты сегодня вообще собираешься ужинать? — спросила жена.

— Собираюсь.

— А быть здесь?

Вопрос был задан спокойно, без раздражения. От этого он прозвучал серьезнее.

— Я здесь.

— Физически — да.

Младшая дочь подняла голову.

— Пап, ты опять работаешь?

— Немного.

— Ты всегда говоришь «немного», когда работаешь долго.

— Справедливое замечание.

— Я тоже так могу говорить, — сообщила дочь. — Когда не хочу убирать комнату.

— Это называется злоупотреблением доверием, — сказал он.

— А что такое доверие?

— Когда человек обещает что-то сделать, а ты веришь, что он сделает.

— А если он не делает?

Сергей на секунду задумался.

— Тогда доверие становится меньше.

— Даже если он хотел, но не получилось?

Жена посмотрела на него, но ничего не сказала.

— Не всегда, — ответил Сергей. — Важно, почему не получилось. И что человек сделал потом.

Дочь удовлетворённо кивнула и вернулась к своему проекту.

Разговор закончился, но Сергей ещё несколько секунд стоял на месте.

В деловой жизни он привык отделять намерение от результата. Человек мог искренне хотеть исполнить обязательство и всё равно причинить ущерб. Но и сам по себе плохой

результат ещё не доказывал обмана.

Он вдруг понял, что применяет этот принцип не только к компании Белова.

В собственной жизни он тоже пытался найти точку, где ошибся в расчётах. И чем дольше искал, тем сильнее хотелось обнаружить одно конкретное решение, которое объяснило бы всё остальное.

Так было бы проще.

Но простое объяснение не обязательно было верным.

После ужина Сергей помог младшей дочери разобраться с проектом, выслушал старшую, которая рассказывала о сложном выборе между двумя учебными направлениями, и вместе с женой обсудил предстоящие выходные.

Он не открывал ноутбук до тех пор, пока все не разошлись по своим делам.

Потом вернулся к материалам.

Письмо оставалось без ответа. Круглов тоже молчал.

Сергей ещё раз просмотрел хронологию. Он убрал из неё эмоциональные характеристики, оставил только события и проверяемые даты. Получилась короткая последовательность:

быстрый рост;

расширение обязательств;

уход одного из ключевых сотрудников;

первые задержки исполнения;

судебные претензии;

прекращение деятельности.

Всё ещё достаточно для обычного коммерческого краха.

Но внизу таблицы оставались две записи, которые не укладывались в общую картину.

Первая: в последние месяцы работы компания Белова продолжала заключать новые контракты, хотя уже имела просроченные обязательства перед несколькими контрагентами.

Вторая: после прекращения деятельности сам Белов не объявлял о банкротстве как о неизбежном результате провала. В последнем доступном интервью он говорил о реструктуризации, новом партнёре и временной приостановке операций.

Потом интервью исчезли из разделов главных страниц, но сохранились в архивных копиях.

Это не доказывало, что Белов скрывал правду. Возможно, он действительно рассчитывал спасти бизнес. Возможно, верил в партнёра, который обещал предоставить финансирование. Возможно, пытался выиграть время.

Сергей добавил к таблице ещё одну колонку: «Что могло изменить исход?»

И оставил её пустой.

Он не знал ответа.

В половине двенадцатого пришло сообщение от Круглова.

«Про Маркова знаю немного. Он ушёл не после конфликта, насколько мне известно. Просто в какой-то момент пере-

стал участвовать в проектах Белова, а потом уволился. Могу попробовать найти его контакт. Но не уверен, что он захочет говорить».

Сергей ответил:

«Попробуй. Ничего срочного. Мне важнее понять последовательность событий, чем получить готовую версию».

Он убрал телефон.

На экране ноутбука осталась открыта таблица, где четыре имени теперь превратились в пять.

Воронцов — быстрый рост, продажа активов, уход из публичной деятельности.

Марков — стремительная карьера, работа у Белова, увольнение до начала открытого кризиса.

Белов — рост торговой компании, увеличение обязательств, прекращение операций и несколько неразрешённых споров.

Два других случая по-прежнему имели обычные объяснения.

Сергей не стал соединять все пять строк линиями.

Он ещё не знал, есть ли между этими людьми что-то общее. Но теперь у него было не просто несколько странных биографий. Была конкретная цепочка деловых последствий, в которой можно было проверять решения, документы и даты.

Артём Белов не исчез бесследно. Его компания оставила судебные дела, долги, незавершённые сделки и людей, кото-

рые понесли реальные потери.

Пустым оказалось другое место — место, где должна была находиться ясная причина произошедшего.

Сергей сохранил таблицу и выключил ноутбук.

На этот раз он не стал искать объяснение перед сном.

Он решил дожидаться ответа человека, который мог знать больше.

Часть II. Закономерность

Глава 7. Две версии

Ответ пришёл на следующий день, в половине одиннадцатого.

Круглов прислал номер телефона и короткую приписку:

«Алексей Марков. Я предупредил, что ты можешь позвонить. Он согласился поговорить, но ничего не обещал».

Сергей сохранил контакт, закончил начатое письмо поставщику из Ставропольского края и только потом набрал номер.

Он не любил звонить людям без подготовки. Не потому, что боялся отказа. Просто разговор, в котором собеседник не понимает цели, часто превращается в обмен общими словами. А если человек заранее решил, что от него хотят получить определённый ответ, он начинает подстраивать воспоминания под ожидания собеседника.

Марков ответил после третьего гудка.

— Слушаю.

— Алексей? Сергей. Денис Круглов передал ваш контакт. Я занимаюсь торговлей сельхозпродукцией. Хотел бы задать несколько вопросов о вашей работе у Артёма Белова.

Пауза была короткой, но Сергей успел заметить, как изменился ритм дыхания собеседника.

— А что именно вас интересует?

— Причины роста компании и обстоятельства, при которых она прекратила работу. Я не журналист и не собираюсь публиковать ваши слова. Хочу разобраться в последовательности событий.

— Последовательность событий известна. Компания набрала долгов и развалилась.

— Это итог. Меня интересует, что происходило до него. Марков усмехнулся.

— Вы, значит, из тех, кто считает, что у каждого краха должна быть особая причина?

— Нет. Иногда причина одна: люди взяли на себя больше, чем могли исполнить. Но прежде чем это утверждать, полезно понять, почему они так поступили.

На другом конце стало тихо.

— Давайте встретимся, — сказал Марков. — По телефону я всё равно ничего толком не объясню.

Они договорились о встрече на следующий день в Краснодаре.

Марков выбрал небольшое кафе рядом с офисным квар-

талом. Он пришёл раньше Сергея, занял стол у стены и заказал только кофе.

На вид ему было около сорока. Короткая стрижка, простая рубашка, часы без заметного бренда. Он выглядел человеком, привыкшим к рабочим встречам, но сейчас держался настороженно.

Сергей поздоровался, заказал кофе и не стал сразу доставать записи.

— Денис сказал, вы сейчас работаете в другой компании.

— Да. Закупки, зерновые и масличные. Ничего необычного.

— Вы ушли от Белова до того, как начались судебные разбирательства?

— Примерно за четыре месяца.

— Почему?

Марков посмотрел на него с некоторым удивлением.

— Потому что не хотел там оставаться.

— Это я понял. Что изменилось?

Марков покрутил чашку на блюде.

— Вначале всё было нормально. Артём умел работать. Не в том смысле, что красиво рассказывал о бизнесе. Он действительно понимал торговлю. Мог отказаться от выгодного на первый взгляд контракта, если видел, что покупатель ненадёжный. Не любил обещать сроки, которые нельзя выдержать. И не считал, что любой объём автоматически делает компанию сильнее.

— А потом?

— Потом всё стало слишком быстро.

— Что именно?

— Всё. Новые хозяйства, новые покупатели, новые направления. Мы начинали утро с одного плана, а к вечеру у нас появлялись три новых сделки. Причём каждая выглядела разумной отдельно.

Сергей впервые за разговор открыл блокнот.

— Но не вместе?

— Именно. Закупки брали товар, потому что появлялся спрос. Продажи обещали объёмы, потому что рассчитывали, что закупки обеспечат сырьё. Логистика подтверждала перевозку на основании предварительных заявок. Финансы считали, что деньги поступят после исполнения предыдущих контрактов.

— То есть каждый опирался на предположение другого отдела.

— Да. Пока рынок рос, это работало. Или казалось, что работает.

Сергей записал несколько слов.

Он хорошо знал подобную конструкцию. В торговой компании каждый отдел мог выполнять собственные показатели и при этом ухудшать общий результат. Закупки стремились обеспечить объём, продажи — закрепить клиента, логистика — получить транспорт по приемлемой ставке, финансы — ограничить использование оборотных средств.

Если никто не отвечал за всю цепочку целиком, противоречия обнаруживались слишком поздно.

— Вы пытались это остановить? — спросил Сергей.

— Конечно.

— И что сказал Белов?

Марков пожал плечами.

— Сначала слушал. Потом говорил, что я слишком осторожный. Что мы теряем рынок, пока конкуренты занимают свободные объёмы. Иногда он был прав. Мы действительно отказывались от сделок, которые потом приносили прибыль другим.

— А иногда?

— Иногда другие получали прибыль только потому, что мы не знали, чем закончились их сделки.

Сергей улыбнулся.

— Хорошее замечание.

— Я не придумал его. Пришлось научиться.

— Когда вы поняли, что положение стало опасным?

Марков ответил не сразу.

— Когда перестал понимать, какие обязательства мы можем исполнить без привлечения новых денег.

Это был конкретный ответ.

— Вы говорите о кассовом разрыве?

— Нет. Кассовый разрыв можно пережить. Ты знаешь, что деньги должны поступить через неделю, а платить нужно сегодня. Неприятно, но ситуация понятна. У нас стало иначе.

Мы не всегда знали, когда поступит товар, который уже продали. Не всегда понимали, какая партия обеспечена документами. Иногда в планах стоял объём, который ещё предстояло собрать у хозяйств.

— Но сделки уже были подписаны?

— Некоторые — да.

— Почему вы не ушли раньше?

Марков посмотрел на Сергея.

— Потому что я не был уверен, что всё настолько плохо. А ещё потому, что мне нравилась работа. Я строил закупочную сеть почти с нуля. У меня были хорошие отношения с поставщиками. Я видел результат.

Он помолчал.

— И, наверное, мне не хотелось признавать, что я участвую в системе, которая может развалиться.

Сергей не стал записывать последнюю фразу. Она была важнее для самого Маркова, чем для расследования.

— Вы считали, что Белов сознательно принимал чрезмерные обязательства?

— Не знаю. Иногда мне казалось, что он видит что-то, чего не видим мы. Он мог за один разговор изменить решение по нескольким сделкам. Причём так, что через месяц это выглядело правильным.

— А потом перестал?

— Нет. В том-то и дело. Он не стал хуже понимать рынок. По крайней мере, я этого не заметил.

Сергей поднял глаза.

— Тогда в чём проблема?

— Он перестал отказываться.

Марков произнёс это без драматизма, будто назвал очевидный факт.

— Раньше, если экономика не сходилась, Белов закрывал вопрос. Мог спорить, требовать пересчитать, искать другой вариант. Но если не находил приемлемого решения — отказывался. Потом стало иначе. Он начал говорить, что проблеме можно решить по ходу исполнения. Что найдём транспорт, договоримся с поставщиком, перенесём срок, привлечём финансирование.

— И вы считаете, что именно это привело к краху?

— Я считаю, что это привело к тому, что компания потеряла контроль над обязательствами. А что было причиной изменения его поведения — понятия не имею.

Сергей отложил ручку.

В этом ответе было больше пользы, чем в любой из публичных публикаций.

Но он не собирался принимать его без проверки.

— Вы говорили с Беловым перед увольнением?

— Да.

— О чём?

— Я попросил сократить закупочную программу. Не отменить всё, а привести объёмы в соответствие с реальными возможностями исполнения. Предлагал остановить но-

вые сделки по одному направлению, закрыть старые обязательства и только потом расширяться.

— Он отказал?

— Он сказал, что понимает мою позицию. Потом показал мне расчёт, согласно которому через шесть недель ситуация должна была стабилизироваться.

— На чём строился расчёт?

— На поступлении денег от крупного покупателя и финансировании нового партнёра.

— Деньги поступили?

— Частично. С задержкой. А партнёр так и не вошёл в проект.

— Вы знали об этом до увольнения?

— Нет. Я узнал позже.

Сергей сделал пометку.

Здесь могло быть обычное управленческое решение, оказавшееся ошибочным. Белов поверил в финансирование, которое не состоялось, и продолжил работу в расчёте на спасение. Или его убедили, что деньги будут. Или он сам убедил себя.

Пока не было оснований выбирать одну версию.

— Алексей, ещё один вопрос. Вы упоминали, что Белов иногда менял решения после коротких совещаний. Это началось до расширения бизнеса или уже после?

Марков нахмурился.

— Не помню точно.

— Попробуйте вспомнить хотя бы порядок.

— В начале он был более последовательным. Но это не значит, что он никогда не менял мнение. Он мог утром отказаться от сделки, а вечером согласиться, если появлялась новая информация. Это нормально.

— А потом?

— Потом решения стали... быстрыми.

— Быстрыми в каком смысле?

Марков задумался.

— Раньше он задавал вопросы. Мог полчаса разбирать один контракт. Потом иногда хватало пяти минут. Он выслушивал нас, смотрел на цифры и говорил, что делать.

— И решения были неправильными?

— Не всегда. Некоторые были очень хорошими. В этом и сложность.

Сергей не записал это сразу.

Ему вспомнилось собственное последнее совещание по экспортной партии гороха. Он тоже стал быстрее видеть связи между ставкой фрахта, графиком поставки, требованиями покупателя и доступностью товара. Иногда решение складывалось почти мгновенно.

Но он всё ещё задавал вопросы. Всё ещё сомневался. И недавно уже убедился, что может ошибиться, если не проверит отдельную деталь.

— Вы говорили с ним об этом? — спросил Сергей.

— О чём?

— Что он стал принимать решения быстрее.

— Нет. Это не проблема само по себе. Если руководитель видит больше остальных, он и должен принимать решения быстрее.

— А если он перестаёт видеть то, чего не знает?

Марков посмотрел на него внимательнее.

— Вы хотите сказать, что он начал считать себя непогрешимым?

— Я ничего не хочу сказать. Я пытаюсь понять, что именно вы наблюдали.

Марков откинулся на спинку стула.

— Тогда честный ответ такой: я видел, как он изменился. Но не знаю, почему. И не могу доказать, что изменение стало причиной краха. Возможно, компания всё равно развалилась бы из-за долгов и неудачного финансирования.

Он достал телефон, посмотрел на экран и убрал обратно.

— Я не хочу делать из него злодея. Он дал мне возможность вырасти профессионально. И многому научил. Но в какой-то момент перестал слышать людей, которые говорили ему неприятные вещи.

Сергей закрыл блокнот.

— Спасибо. Это полезно.

— Вы собираете материал для статьи?

— Нет.

— Тогда зачем вам это?

Вопрос прозвучал прямо.

Сергей мог бы ответить, что изучает риски в торговле. Это было бы правдой, но не всей.

Он решил не усложнять.

— Я пытаюсь понять, почему некоторые люди резко меняются в профессиональном смысле. Иногда изменения приводят к успеху. Иногда — к краху. Мне интересно, можно ли увидеть перелом раньше, чем становятся заметны последствия.

Марков долго смотрел на него, словно проверяя, достаточно ли этого ответа.

— Если найдёте способ, расскажите мне, — сказал он наконец. — Я бы сам хотел знать.

По дороге в офис Сергей не включал музыку.

Разговор не дал ему готовой версии, зато позволил отделить несколько вещей, которые раньше смешивались в одну историю.

Белов действительно изменился — по крайней мере, так считал Марков. Но это было свидетельство человека, который работал с ним и ушёл до краха. Марков мог быть точен в деталях, но ошибаться в причинах. Он мог невольно объяснять прошлое через то, что узнал позже.

Воспоминания не были документами.

И всё же некоторые детали требовали проверки.

Сергей припарковался у офиса, достал телефон и открыл заметки. Он составил список вопросов:

Когда именно Белов изменил подход к принятию решений? Совпало ли это с расширением бизнеса или произошло раньше? Какие сделки он одобрил вопреки возражениям команды? На каких данных основывался расчёт стабилизации через шесть недель? Что известно о предполагаемом финансовом партнёре?

Последний пункт казался самым простым. Если партнёр существовал и действительно собирался финансировать компанию, должны были остаться следы переговоров: упоминания в деловой прессе, корпоративные документы, возможно, судебные материалы.

Сергей открыл поиск.

Через полчаса у него было название инвестиционной компании, которая рассматривала возможность финансирования Белова. Ещё через двадцать минут выяснилось, что сделка не состоялась.

Причина в публичных материалах не раскрывалась.

Сергей нашёл контакт бывшего сотрудника инвестиционной компании и отправил запрос. Затем вернулся к хронологии.

Перелом, о котором говорил Марков, произошёл раньше, чем появились первые открытые претензии кредиторов. Но точно определить дату пока было невозможно.

Сергей решил проверить сделки, которые Белов заключал в тот период.

Для этого требовалось больше времени и доступ к доку-

ментам, которых у него не было. Он мог продолжить собирать косвенные сведения, однако рисковал построить убедительную картину на обрывках данных.

Он сохранил материалы и переключился на рабочие задачи.

В этот день у него было достаточно собственных проблем.

Крупный поставщик предложил партию гороха с отсрочкой платежа, но потребовал зафиксировать объём до подтверждения экспортного графика. Андрей Левин считал, что предложение нужно принимать: цена была конкурентной, а покупатель уже проявил интерес. Олег Громов настаивал на закупке всей партии, чтобы не потерять поставщика. Михаил Орлов предупреждал, что свободные транспортные мощности на нужный период ещё не подтверждены.

Три подразделения предлагали три решения. Каждое выглядело разумным в пределах своей задачи.

Сергей собрал короткое совещание.

— Если мы покупаем весь объём сейчас, — сказал он, — что произойдёт, если транспорт не подтвердят?

— Перенесём отгрузку, — ответил Левин.

— На какой срок?

— Зависит от рынка.

— Это не срок.

Орлов открыл свой файл.

— Я могу предварительно подтвердить часть объёма. По остальному пока нет гарантии.

— Какую часть?

— Около шестидесяти процентов.

— А закупка?

Громов пожал плечами.

— Поставщик не хочет делить партию.

— Он не хочет или не может?

— Не обсуждали.

Сергей посмотрел на него.

— Тогда мы пока не знаем, какое именно ограничение нужно решать.

Он предложил разделить контракт на две части, закрепить первую за подтверждёнными транспортными мощностями, а по второй согласовать короткий срок для окончательного решения. Если поставщик откажется, компания потеряет часть объёма, но не примет на себя обязательство, которое пока не способна исполнить.

Левин возразил, что конкурент может забрать всю партию.

— Может, — согласился Сергей. — Но наша задача не выиграть все возможные сделки. Наша задача — заработать на тех, которые мы способны исполнить.

Он услышал собственные слова и на мгновение вспомнил интервью Белова.

Иногда лучшая сделка — та, от которой ты отказался.

Мысль была неприятной не потому, что Сергей сомневался в принципе. Он сам придерживался его много лет. Непри-

ятным было другое: чужая история внезапно начала отражаться в его собственных решениях.

Он не хотел превращать совпадение фраз в доказательство чего-либо.

Совещание закончилось без окончательного решения. Громов должен был выяснить, готов ли поставщик разделить партию. Орлов — подтвердить доступный транспорт. Левин — проверить, насколько критичен для покупателя первоначальный срок.

На этот раз каждый ушёл с конкретной задачей, а не с собственным вариантом правильного ответа.

После обеда Сергей получил письмо от инвестиционной компании.

Ответ был коротким и осторожным. Переговоры с Беловым действительно велись. Инвестор рассматривал возможность предоставить финансирование в обмен на долю в бизнесе. После проверки документов сделку не одобрили.

На вопрос о причинах представитель компании сослался на конфиденциальность.

Это было ожидаемо.

Но в конце письма содержалась одна деталь: финансирование обсуждалось не для расширения бизнеса, а для стабилизации текущих обязательств.

Сергей перечитал фразу.

Значит, к моменту переговоров проблемы уже были серьёзными. Белов мог продолжать заключать новые сделки,

рассчитывая на деньги, которые должны были помочь закрыть старые обязательства. Если финансирование сорвалось, вся конструкция могла рухнуть.

Это объясняло многое.

Но не всё.

Почему предприниматель, который прежде умел отказываться от плохих сделок, начал принимать обязательства в расчёте на ещё не полученные деньги?

Ответ мог быть простым: давление, амбиции, страх потерять бизнес, уверенность в скором спасении.

Все эти причины были человеческими и вполне достаточными.

Сергей добавил их в список альтернативных объяснений.

Он не хотел, чтобы расследование превратилось в поиск подтверждений одной красивой гипотезы.

Вечером, уже дома, он получил ещё одно сообщение от Круглова.

«Марков после разговора вспомнил кое-что. Говорит, незадолго до ухода Белов просил его подготовить список поставщиков, с которыми можно быстро нарастить объём закупок. Не для конкретного контракта, а вообще. Марков тогда спросил, зачем это нужно, если компания уже не справляется с текущими обязательствами. Белов ответил, что скоро всё изменится. Что именно имел в виду — Марков не знает».

Сергей прочитал сообщение дважды.

Это могло быть обычной подготовкой к новому этапу биз-

неса. Могло быть попыткой расширить закупочную базу перед ожидаемым финансированием. Могло означать, что Белов не осознавал серьёзность положения.

Но последовательность событий становилась всё менее удобной для простого объяснения.

Сначала — способность отказываться от сделок, которые не сходились по экономике.

Потом — стремительное расширение.

Затем — решения, основанные на будущих ресурсах, которых компания ещё не получила.

И, наконец, продолжение роста даже тогда, когда исполнение прежних обязательств уже оказалось под угрозой.

Сергей открыл таблицу и добавил к хронологии новую строку.

Изменение управленческого поведения — подтверждено одним свидетельством, требует независимой проверки.

Он подчеркнул слова «одним свидетельством».

Потом закрыл файл.

Впервые за всё время расследования ему захотелось не найти следующего человека, а остановиться и проверить, не начал ли он сам поступать так же, как Белов: видеть всё больше связей, быстрее принимать решения и считать, что общая картина уже ясна.

Он не знал, было ли это следствием обычного профессионального опыта, усталости или чего-то другого.

Но вопрос ему не понравился.

Потому что впервые относился не к чужой истории.

Глава 8. Слепая зона

В понедельник утром Сергей получил два предложения по одной и той же партии жёлтого гороха.

Первое пришло от покупателя из Турции. Тот был готов забрать двадцать четыре тысячи тонн на условиях FOB, но требовал зафиксировать цену до конца дня. Второе поступило от индийского трейдера, с которым компания работала несколько лет. Индиец предлагал чуть меньшую цену, зато соглашался на более гибкий график отгрузки и готов был обсуждать разделение партии.

Разница в экономике была небольшой.

Разница в рисках — существенной.

Сергей просмотрел оба предложения, запросил у финансового блока обновлённые расходы на финансирование и попросил логистику подтвердить доступные окна погрузки.

Через десять минут он уже видел несколько вариантов развития событий.

Турецкий покупатель давал лучшую цену, но его график оставлял мало пространства для манёвра. Любая задержка с поступлением товара в порт могла привести к дополнительным расходам. Индийская сделка приносила меньше, зато позволяла разделить поставку и уменьшала зависимость от одного окна погрузки.

Сергей открыл таблицу, ввёл последние ставки и сравнил

сценарии.

Результат был однозначным: турецкое предложение оставалось выгоднее, если компания укладывалась в график. При задержке на несколько дней преимущество сокращалось. При более длительной задержке индийский вариант становился предпочтительнее.

Он проверил чувствительность модели к ставке фрахта, стоимости перевалки и срокам оплаты. Затем запросил у финансового директора подтверждение валютных предположений.

Всё сходилось.

— Берём турецкий вариант, — сказал Сергей на коротком совещании. — Но фиксируем условия только после подтверждения графика поступления товара. Если к четырнадцати часам логистика не даст подтверждение, возвращаемся к индийскому предложению.

Андрей Левин кивнул.

Михаил Орлов пообещал проверить доступность окна.

Олег Громов сообщил, что закупочная программа позволит собрать необходимый объём, если несколько хозяйств выполнят обязательства в согласованные сроки.

Сергей услышал последнее уточнение, но не стал задерживаться на нём.

Он уже проверил закупочную модель.

Именно здесь он ошибся.

Не в вычислениях. Не в оценке рынка. Не в сравнении

предложений.

Он принял предварительные объёмы закупки за достаточно надёжную основу для расчёта, хотя часть этих объёмов ещё не была подтверждена документально.

Разница казалась небольшой. На практике она могла изменить всё.

В одиннадцать тридцать позвонил финансовый директор.
— Сергей, у меня вопрос по турецкой сделке. В расчёте у вас стоит оплата поставщикам через пять дней после подтверждения закупки. На чём основан срок?

— На согласованном графике.

— С кем согласованном?

Сергей открыл файл.

— Закупки подтвердили объёмы.

— Объёмы — да. Сроки оплаты — нет. У нас два поставщика требуют предоплату, ещё один согласен на отсрочку только при дополнительном обеспечении.

Сергей молчал.

Он посмотрел на таблицу. Срок оплаты действительно был внесён в модель как единый параметр. В предыдущих сделках компания часто использовала отсрочку, и Сергей автоматически перенёс привычное условие на новую закупку.

Он не проверил, согласны ли на него конкретные поставщики.

— Насколько меняется экономика? — спросил он.

— Если оплачивать по фактическим условиям, потребность в оборотном капитале вырастет. Не катастрофически, но достаточно, чтобы съесть значительную часть преимущества турецкого предложения. Если ещё и поступление товара задержится, придётся пересматривать финансирование.

— Понял. Я проверю.

Он закончил разговор и вызвал Громова.

Тот пришёл через несколько минут.

— Ты подтверждал условия оплаты по этой партии?

— Нет. Мы обсуждали объёмы и закупочную цену.

— Почему в модели стоит отсрочка?

Громов посмотрел на экран.

— Это стандартные условия, на которых мы работаем с частью поставщиков.

— С частью. А с этими?

— С этими нужно уточнить.

Сергей почувствовал раздражение, но не позволил ему выйти наружу.

— Почему ты не обозначил это вчера?

— Потому что мы не обсуждали финансовую модель целиком. Ты спросил, можем ли мы собрать объём. Я ответил, что можем.

Формально Громов был прав.

Сергей сам задал узкий вопрос и получил на него узкий ответ. Затем включил в общий расчёт предположение, которое никто не подтверждал.

Он снова посмотрел на таблицу.

Ошибка была не в том, что один из сотрудников не выполнил задачу. Ошибка заключалась в том, что он счёл согласованными данные, которые оставались предварительными.

— Хорошо, — сказал Сергей. — Давай сейчас проверим условия по каждому поставщику. По всем, без исключения. И отдельно укажи, что подтверждено, а что пока только предполагается.

Громов кивнул и вышел.

Сергей вернулся к модели.

Прежде он, вероятно, заметил бы несоответствие только после получения коммерческих предложений. Теперь оно обнаружилось почти сразу — но не благодаря ему.

Он попытался понять, почему пропустил очевидный вопрос.

Возможно, спешил. Возможно, слишком доверился собственному опыту. Возможно, новая скорость анализа создавала ощущение, что он видит всю конструкцию целиком, хотя на самом деле работал только с теми данными, которые были перед глазами.

Он не знал ответа.

Но результат был конкретным: решение, которое ещё час назад казалось однозначным, снова стало открытым.

К полудню картина изменилась.

Два поставщика подтвердили готовность отгрузить товар

в нужные сроки, но потребовали частичную предоплату. Третий мог предоставить отсрочку, однако не гарантировал полный объём. Логистика подтвердила возможность погрузки, но предупредила о риске переноса окна из-за очереди на терминале.

Турецкая сделка по-прежнему была выгоднее при благоприятном сценарии.

Но теперь Сергей видел, что этот сценарий требует одновременного выполнения нескольких условий, каждое из которых находится под контролем разных людей и организаций.

Он позвонил покупателю.

— Мы готовы обсуждать фиксацию цены, — сказал он, — но нам необходимо согласовать более гибкий график поставки. В текущей конфигурации мы можем подтвердить объём, однако не готовы брать на себя риск задержки, который зависит от работы терминала и доступности части закупаемого товара.

Покупатель возразил, что условия уже обсуждались и его конечный клиент ожидает отгрузки в первоначальные сроки.

Сергей выслушал его, не перебивая.

Затем предложил альтернативу: зафиксировать основную часть партии в первоначальном графике, а остаток вынести в отдельное окно с заранее согласованными условиями.

Это уменьшало объём, по которому компания гарантировала точный срок, но позволяло сохранить сделку.

После двадцати минут переговоров покупатель согласился рассмотреть предложение. Окончательное подтверждение он обещал дать вечером.

Сергей положил телефон и посмотрел на расчёт.

Ещё утром он собирался принять решение за один день. Теперь сделка требовала дополнительного согласования, а её итоговая маржа могла оказаться ниже ожидаемой.

При этом компания не потеряла деньги. Она просто ещё не заработала их.

Это различие имело значение.

Он открыл рабочий файл и добавил новую строку в перечень рисков: «Условия оплаты по поставщикам не подтверждены — обязательная проверка до фиксации цены покупателю».

Потом отправил обновлённый шаблон коммерческого расчёта руководителям закупок и торговли.

Никаких громких выводов он не сделал. Ошибка была обычной. Но теперь её последствия стали частью рабочего процесса, а не только личным уроком.

Именно так, подумал Сергей, и должна работать система: не требовать, чтобы люди никогда не ошибались, а делать так, чтобы одна и та же ошибка не повторялась незаметно.

Он не сразу заметил, что сформулировал эту мысль почти автоматически.

После обеда он вернулся к истории Артёма Белова.

Письмо от инвестиционной компании не давало ответа на главный вопрос, но уточняло хронологию. Сергей решил проверить, что происходило с бизнесом Белова до того, как возникла потребность во внешнем финансировании.

Для этого он сопоставил несколько открытых источников: публикации о расширении компании, сведения о новых юридических лицах, судебные документы и интервью бывших сотрудников.

Постепенно проявилась деталь, которую он раньше не замечал.

Рост Белова происходил неравномерно.

Сначала увеличились закупочные объёмы. Затем компания открыла несколько новых направлений продаж. Потом расширила географию поставок. На каждом этапе появлялись новые юридические лица, новые контрагенты и новые договорные конструкции.

Для быстрорастущего торгового бизнеса это не было чем-то необычным. Отдельные компании могли использоваться для работы с разными рынками, управления рисками, привлечения финансирования или распределения операционной нагрузки.

Но в случае Белова организационная структура усложнялась быстрее, чем становилась понятнее.

Сергей открыл корпоративные сведения и начал рисовать схему.

В центре находилась основная торговая компания. От неё

отходили связи с двумя закупочными организациями, логистическим посредником и отдельным юридическим лицом, через которое оформлялась часть экспортных контрактов.

Некоторые связи были подтверждены документально. Другие основывались на совпадении руководителей, адресов или упоминаниях в судебных материалах.

Сергей отметил их разными линиями, чтобы не смешивать доказанные факты с предположениями.

Затем он сопоставил даты.

Одно из юридических лиц появилось за несколько месяцев до того, как Белов начал активно говорить о расширении бизнеса. Другое было создано уже после того, как компания увеличила закупки. Третье возникло в период, когда начали расти обязательства перед поставщиками.

Всё ещё не было ничего, что указывало бы на преступление.

Сложная структура могла быть попыткой масштабировать бизнес. Могла отражать требования банков или иностранных контрагентов. Могла быть результатом поспешных решений.

Но возникал вопрос: кто именно принимал эти решения?

Белов оставался владельцем основной компании, однако в нескольких новых структурах руководителями значились другие люди. Один из них был связан с инвестиционной группой, которую Сергей пока не смог идентифицировать. Второй прежде работал в крупной аграрной компании, но

его дальнейшая карьера обрывалась примерно в тот же период.

Сергей сохранил фамилии.

Он не собирался считать каждого человека, исчезнувшего из публичных источников, частью одной истории. У людей меняется работа, заканчиваются проекты, закрываются компании. Иногда они просто перестают давать интервью.

Но он начал понимать, что ему нужен другой способ поиска.

До сих пор он двигался от человека к человеку: Воронин, Белов, Марков. Теперь следовало проверить не только биографии, но и деловые связи, через которые проходили их решения.

Это было труднее.

Открытые источники давали фрагменты, а не целую картину. В некоторых документах не хватало приложений. Названия компаний менялись после реорганизации. Одни и те же фамилии встречались в разных отраслях, и далеко не всегда речь шла об одном человеке.

Сергей создал отдельную таблицу.

В первой колонке — факт.

Во второй — источник.

В третьей — степень надёжности.

В четвёртой — альтернативные объяснения.

Он добавил ещё одну колонку: «Что нужно проверить».

На этот раз не стал заранее заполнять пустые ячейки вы-

водами.

Вечером позвонил Круглов.

— Есть небольшое продолжение по Маркову, — сказал он. — Я поговорил с человеком, который работал с ним в другой компании. Тот помнит, что Алексей после увольнения некоторое время вообще не хотел возвращаться к закупкам. Потом всё-таки устроился на новое место.

— Он объяснял почему?

— Говорил, что устал от постоянного давления и не хочет снова работать в компании, где планы меняются быстрее, чем люди успевают их исполнять.

— Это слова Маркова?

— По сути, да. Но не дословно. Я не хочу приписывать ему формулировки, которых он не использовал.

— Правильно.

Сергей прошёлся по комнате.

— Денис, ты можешь уточнить ещё одну вещь? Марков говорил, что Белов стал быстрее принимать решения. Но известно ли, когда именно это началось? Не по ощущениям, а по конкретным событиям.

— Попробую выяснить. Но ты понимаешь, что люди плохо помнят такие вещи задним числом.

— Понимаю.

— И ещё. Я посмотрел несколько материалов по Белову. Там нет ничего, что выглядело бы как какая-то особая исто-

рия. Обычный предприниматель, который слишком быстро вырос и не справился с обязательствами.

— Возможно.

— Ты сам в это не веришь?

Сергей не ответил сразу.

— Я верю, что это одна из возможных версий. Но пока не понимаю, почему его поведение изменилось именно тогда. И не знаю, действительно ли оно изменилось так, как описывает Марков.

— А если изменилось?

— Тогда надо понять, что ещё происходило в этот период. Не только с Беловым.

Круглов помолчал.

— Ты собираешься искать других людей?

— Пока собираюсь проверить то, что уже нашёл.

— Это разумно.

Они попрощались.

Сергей положил телефон и открыл схему связей.

Теперь он видел не пять отдельных биографий, а несколько пересекающихся деловых маршрутов. Однако пересечения пока были слишком слабыми, чтобы утверждать, что они означают что-либо большее.

Он не стал соединять линии, которые не мог обосновать.

Перед сном Сергей заглянул в комнату младшей дочери.

Она сидела на кровати с книгой и пыталась что-то запи-

сать в тетрадь.

— Не спишь?

— Почти.

— Это как?

— Это когда уже пора спать, но ещё не хочется.

Он сел рядом.

— Что читаешь?

— Историю про человека, который всё время угадывал, что случится дальше.

— И что с ним произошло?

— Сначала все думали, что он умный. Потом стали на него злиться.

— Почему?

— Потому что он говорил людям, что они сделают, а они не хотели делать именно так.

— И он всегда угадывал?

Дочь пожала плечами.

— Пока я не дочитала, не знаю.

— Тогда расскажешь завтра.

Он поправил одеяло и вышел из комнаты.

В коридоре его догнала мысль, от которой он не смог сразу отмахнуться.

Предсказание — не то же самое, что понимание.

Можно правильно оценить вероятный результат и всё равно ошибиться, если человек изменит решение. Можно увидеть несколько шагов вперёд, но не знать, что произойдёт за

пределами доступной информации. Можно быстро построить модель и не заметить, что исходные данные уже устарели.

Днём он убедился в этом на собственной работе.

В истории Белова могло произойти то же самое — только в гораздо большем масштабе.

Сергей остановился у двери кабинета. На экране ноутбука всё ещё оставалась открыта схема компаний и людей.

Он выключил компьютер.

Пока у него не было доказательств, что истории Воронина, Белова и Маркова связаны чем-то большим, чем профессиональная среда и необычные карьерные траектории.

Но впервые Сергей начал задаваться другим вопросом.

Не только почему некоторые люди резко меняются.

А почему он сам всё чаще замечает изменения, которые раньше мог бы пропустить.

И главное — что именно он перестаёт замечать, когда видит слишком много.

Глава 9. Чужие решения

К десяти утра Сергей успел получить три сообщения от Михаила Орлова, два письма от финансового директора и одно раздражённое замечание Андрея Левина.

Все они касались новой формы согласования сделок.

Накануне Сергей разослал руководителям коммерческого блока обновлённый порядок: прежде чем фиксировать цену и сроки по крупному экспортному контракту, необходимо

было отдельно подтверждать закупочную готовность, транспорт, условия оплаты и критические ограничения по качеству. Если хотя бы один параметр оставался предварительным, это должно было быть прямо указано в расчёте.

Ничего революционного. По сути, Сергей требовал, чтобы в одной таблице перестали смешивать факты, договорённости и надежды.

Но документ немедленно вызвал сопротивление.

Левин написал, что новая процедура замедлит торговлю и даст конкурентам преимущество. Орлов сообщил, что логистика не может гарантировать транспортные окна до получения полной информации о товаре и маршруте. Финансовый директор попросил уточнить, какие именно сделки должны проходить дополнительное согласование и кто несёт ответственность за задержку решения.

Каждый задавал разумный вопрос.

Вместе они создавали ситуацию, в которой никто не хотел становиться последним человеком, сказавшим «да».

Сергей пригласил руководителей на совещание.

— Давайте начнём с главного, — сказал он, когда все собрались. — Мы теряем сделки из-за того, что согласование занимает слишком много времени, или из-за того, что принимаем решения без достаточных данных?

— И то и другое, — ответил Левин.

— Хорошо. Тогда покажи конкретный пример, когда мы потеряли сделку именно из-за новой процедуры.

— Процедура действует меньше суток.

— Значит, пока у нас нет такого примера.

Левин откинулся на спинку стула.

— Сергей, ты знаешь, как работает рынок. Пока мы согласовываем каждый параметр, кто-то другой уже подтверждает цену покупателю.

— Знаю. Поэтому я не предлагаю согласовывать каждый параметр. Я предлагаю отличать подтверждённое от неподтверждённого.

Он вывел на экран вчерашний расчёт по турецкой партии.

— Здесь мы считали экономику с отсрочкой платежа поставщикам, хотя не подтвердили, что они готовы её предоставить. Если бы финансовый директор не заметил это до фиксации цены, мы могли бы принять обязательство с другой потребностью в оборотном капитале.

— Но мы бы нашли решение, — сказал Левин.

— Возможно. За счёт чего?

Левин не ответил сразу.

— Переговоров. Переноса сроков. Другого финансирования.

— Всё это варианты. Но ни один из них не был подтверждён, когда мы рассчитывали маржу.

Сергей сменил слайд.

— Я не хочу, чтобы мы перестали рисковать. Я хочу, чтобы мы понимали, на какой риск идём и кто вправе его принять.

— А если решение нужно принять за час? — спросил Орлов.

— Тогда у нас должен быть порядок для срочных решений. Но срочность не превращает неизвестные данные в известные.

Орлов кивнул, хотя по его лицу было видно, что он не вполне согласен.

Финансовый директор уточнил, что финансовые параметры можно проверять быстрее, если получать расчёт до того, как коммерческая команда согласует окончательные условия с покупателем.

Громов предложил разделить закупочную готовность на три категории: подтверждённый товар, товар с согласованными условиями приобретения и предполагаемый объём.

Сергей записал предложение.

Это было именно то, чего он хотел добиться: не идеальной процедуры, а понятного языка, на котором подразделения могли бы обсуждать ограничения.

Однако Левин всё ещё выглядел недовольным.

— Ты меняешь правила посреди сезона, — сказал он. — Люди привыкли работать по-другому. У нас есть сделки, которые держатся на скорости и личных договорённостях.

— Я не запрещаю личные договорённости.

— Пока нет.

— Если у тебя есть конкретный риск, который я не учитываю, скажи. Если тебе не нравится, что теперь придётся

объяснять, на чём основано решение, это другой разговор.

Повисла пауза.

Левин первым отвёл взгляд.

— Я понял.

Совещание закончилось без конфликта, но Сергей не сомневался, что разговор продолжится за закрытыми дверями.

Он слишком хорошо знал коммерческие подразделения. Люди сопротивлялись не только дополнительной работе. Они сопротивлялись потере свободы, даже когда эта свобода приводила к убыткам. А новая процедура меняла не просто форму таблицы — она делала видимыми решения, которые раньше растворялись между отделами.

Теперь можно было установить, кто подтвердил закупку, кто принял транспортный риск, кто согласовал отсрочку и кто решил, что неопределённость приемлема.

Это повышало управляемость.

И одновременно уменьшало пространство для удобных объяснений.

Независимый источник нашёлся благодаря обычной профессиональной переписке.

Один из бывших сотрудников инвестиционной компании, с которым Сергей связался накануне, ответил ему коротко: финансирование Белова обсуждалось на уровне предварительной проверки, но сделка не дошла до инвестиционного комитета. Он не мог раскрывать детали, однако предложил

уточнить у консультанта, участвовавшего в подготовке материалов.

Контакт консультанта оказался доступен в открытом профиле.

Сергей написал ему и получил ответ через несколько часов.

Мужчина согласился поговорить, но сразу обозначил границы: он не станет передавать внутренние документы или обсуждать конфиденциальные сведения. Он готов объяснить только общий характер работы.

Они созвонились после обеда.

— Вы изучали компанию Белова? — спросил Сергей.

— Да. Достаточно давно.

— Насколько серьёзным был проект?

— На начальном этапе. Мы проверяли возможность финансирования оборотного капитала и реструктуризации обязательств. До окончательного решения дело не дошло.

— Почему?

— Я не могу обсуждать конкретные выводы проверки.

— Понимаю. Тогда спрошу иначе. Что обычно мешает подобной сделке на этой стадии?

— Несоответствие между заявленной потребностью в финансировании и фактическим движением денежных средств. Проблемы с подтверждением товарных остатков. Неясные обязательства перед контрагентами. Иногда — слишком сложная структура бизнеса, когда трудно понять, где именно

возникает прибыль и на ком лежит ответственность.

Сергей записывал.

Это были общие слова, но они помогали определить, что проверять дальше.

— В случае Белова структура была сложной?

— Насколько я помню, да. Но это само по себе не означает ничего плохого.

— Вы заметили резкое изменение в подходе руководителя?

На другом конце линии возникла пауза.

— Что вы имеете в виду?

— По словам бывшего сотрудника, в какой-то момент Белов стал чаще принимать решения, исходя из будущих возможностей, а не из подтверждённых ресурсов. Можно ли было заметить это со стороны?

— Мы не оценивали психологию руководителя. Мы оценивали компанию.

— Конечно.

— Но если говорить в общем, такая проблема действительно встречается. Собственник начинает считать ожидаемое финансирование почти гарантированным. Затем заключает обязательства, которые можно исполнить только при условии, что деньги поступят вовремя. Когда финансирование задерживается или не приходит, выясняется, что бизнес уже зависит от него.

— То есть возникает цепочка обязательств, которую нель-

зя разорвать без потерь.

— Именно.

Сергей сделал пометку.

— А можно ли определить, когда собственник начинает так мыслить?

— Иногда. Если есть история решений, протоколы, расчёты, переписка. Но по одному результату вы не поймёте, что происходило у него в голове. Он мог ошибиться в прогнозе. Мог получить неверные обещания. Мог сознательно идти на риск. Внешне последствия иногда выглядят одинаково.

Последняя фраза была важнее всего остального.

Внешне последствия могли выглядеть одинаково.

Сергей поблагодарил собеседника и завершил разговор.

Теперь у него было два независимых источника, подтверждавших, что компания Белова пыталась получить внешнее финансирование для стабилизации обязательств. Но это не объясняло, почему предприниматель продолжал расширять бизнес.

И тем более не доказывало, что его поведение изменилось по какой-то необычной причине.

Сергей открыл таблицу и обновил статусы.

Факт: финансирование обсуждалось.

Факт: сделка не состоялась.

Вероятное следствие: компания рассчитывала на дополнительные средства при исполнении части обязательств.

Не установлено: почему Белов продолжал наращивать

объёмы.

Не установлено: когда именно изменился его подход к принятию решений.

Он посмотрел на список.

Расследование двигалось медленно. Каждый новый ответ закрывал один вопрос и открывал два других.

Но теперь Сергей лучше понимал, почему не мог просто взять пять биографий, найти в них сходство и объявить закономерность.

В реальной жизни закономерности редко лежали на поверхности. Иногда они существовали только потому, что наблюдатель соединял события, которые не имели друг к другу отношения.

Он уже однажды удалил таблицу, построенную для подтверждения собственной версии.

Повторять эту ошибку он не собирался.

В конце рабочего дня его вызвал Корнеев.

Виктор Андреевич сидел за столом, просматривая отчёт по коммерческому блоку. На экране были видны несколько графиков, отражавших динамику оборота, валовой маржи и использования оборотного капитала.

— Что происходит с согласованиями? — спросил он вместо приветствия.

— Перестраиваем процесс.

— Я вижу. Вчера у тебя было тринадцать сделок в работе,

сегодня одиннадцать. При этом две перешли в статус ожидания.

— Они не остановлены. По ним уточняются условия.

— Покупателям всё равно, как ты называешь статус. Им нужен товар и цена.

— Согласен. Но нам тоже нужны деньги, чтобы этот товар купить.

Корнеев отложил отчёт.

— Ты хочешь сказать, что раньше мы заключали убыточные сделки?

— Я хочу сказать, что часть сделок оценивалась по неполным данным. Иногда это оправданный риск. Иногда — случайность, которая пока не обернулась против нас.

— У нас торговая компания, Сергей. Не банк и не исследовательский институт. Мы зарабатываем на движении товара. Если начнём ждать полной определённости, рынок уйдёт к тем, кто действует быстрее.

Сергей не стал спорить с очевидным.

— Полной определённости не будет никогда. Поэтому я предлагаю не ждать её, а обозначать, чего именно мы не знаем. Тогда можно решить, какой риск принимать.

Корнеев некоторое время смотрел на него.

— И кто будет решать?

— В пределах утверждённых лимитов — руководители направлений. За пределами лимитов — я, с участием финансового блока, если затрагивается финансирование.

— А если я считаю, что риск оправдан?

— Тогда вы можете принять решение как собственник.

Но нам нужно понимать его условия и последствия.

Корнеев усмехнулся.

— Ты хочешь, чтобы я тоже заполнял таблицы?

— Нет. Я хочу, чтобы мы не путали ваше решение принять риск с отсутствием риска.

Несколько секунд Корнеев молчал.

Потом повернул экран к Сергею.

— Вот эта сделка. Горох на Индию. Андрей считает, что нужно фиксировать цену сегодня. Финансы говорят, что финансирование не подтверждено. Что ты предлагаешь?

Сергей изучил расчёт.

Партия была крупной, но не исключительной. Покупатель соглашался на аванс, однако основная оплата зависела от документов и отгрузки. Закупка требовала частичного авансирования поставщикам. В модели оставался разрыв по времени между выплатами и поступлением денег.

— Я бы не фиксировал весь объём на текущих условиях, — сказал Сергей. — Предложил бы разделить партию и закрепить первую часть после подтверждения финансирования. По второй — дать покупателю цену с ограниченным сроком действия, но не брать обязательство до согласования закупки.

— Покупатель может уйти.

— Может.

— Тогда ты потеряешь сделку.

— Если он уйдёт, мы потеряем возможность заработать на этой сделке. Если мы примем обязательство без ресурсов для исполнения, можем потерять деньги и репутацию. Я считаю второй риск хуже.

Корнеев откинулся в кресле.

— Ты всегда так рассуждал?

— Стараюсь.

— Раньше ты был гибче.

Сергей не ответил сразу.

— Раньше у нас не было полной картины по нескольким направлениям. Сейчас мы её собираем. Возможно, часть ограничений действительно окажется лишней. Тогда убеждён.

— А если ты ошибаешься?

— Тогда пересмотрим подход.

Корнеев кивнул, но по выражению лица Сергей не мог понять, удовлетворил ли его ответ.

— Хорошо. Сделай так, как считаешь нужным. Но через месяц покажешь результат. Не количество заполненных форм. Маржу, исполнение, скорость принятия решений и потерянные сделки. Если твоя система помогает зарабатывать — оставим. Если мешает — переделаешь.

— Согласен.

Сергей вышел из кабинета с неприятным, но понятным ощущением.

Корнеев дал ему свободу.

Одновременно он поставил свободу на испытательный срок.

Это было справедливо. Сергей сам потребовал права менять процесс, а значит, должен был доказать, что его решения приносят пользу.

Но теперь у него появлялся ещё один риск: если процедура замедлит сделки, коллеги получают основания утверждать, что коммерческий блок стал менее эффективным. Если же она сработает, изменится распределение влияния внутри команды.

И не всем это понравится.

Дома Наталья сразу заметила его настроение.

— Что случилось?

— Ничего критичного.

— Я не спрашивала, критично ли.

Сергей снял пиджак и повесил его в шкаф.

— На работе меняем систему согласования сделок. Не все довольны.

— Потому что система плохая или потому что она меняет привычный порядок?

Он посмотрел на неё.

— Пока не знаю.

— А ты сам?

— Я считаю, что она нужна.

— Это не ответ на мой вопрос.

Сергей вздохнул.

— Я хочу, чтобы решения принимались на основании полной картины. Но полную картину получить сложно. А если требовать слишком много подтверждений, можно начать упускать возможности.

Жена кивнула.

— То есть ты пытаешься найти правило, которое позволит тебе не ошибаться.

— Не совсем.

— Сергей, ты последние недели всё время что-то проверяешь. На работе, дома, в разговорах. Ты смотришь на людей так, будто они что-то скрывают, даже когда просто рассказывают, как прошёл день.

Он хотел возразить, но остановился.

— Я не считаю, что все что-то скрывают.

— Тогда почему ты всё время пытаешься найти второй смысл?

Сергей сел за стол.

Он мог рассказать ей о Воронине, Белове, Маркове. Мог показать таблицы и объяснить, почему считает эти истории заслуживающими внимания.

Но он не знал, как сформулировать главный вопрос так, чтобы он не прозвучал нелепо.

Почему некоторые люди меняются слишком быстро?

И ещё более странный вопрос:

Почему я сам стал замечать это чаще?

— Я пытаюсь понять, что происходит вокруг, — сказал он наконец.

— Это нормально. Но ты не обязан понимать всё.

— Я и не пытаюсь.

Жена посмотрела на него.

Он понял, что ответил слишком быстро.

— Хорошо, — сказал он. — Возможно, пытаюсь.

Она села напротив.

— Ты помнишь, что произошло, когда ты строил собственный бизнес?

Сергей почувствовал, как внутри что-то сжалось.

— Помню.

— Ты тогда тоже считал, что сможешь всё предусмотреть. Что если правильно оценишь людей, договорённости и риски, то сможешь удержать ситуацию под контролем.

Он молчал.

— Я не говорю, что ты был неправ во всём, — продолжила она. — Но ты до сих пор ведёшь себя так, будто обязан найти ту единственную ошибку, которая всё объяснит. Будто, если найдёшь её, больше никогда не окажешься в таком положении.

Сергей опустил взгляд.

Она не обвиняла его. И именно поэтому ему было трудно защищаться.

— Я не могу позволить себе снова потерять контроль над

собственной жизнью, — сказал он.

— Контроль над жизнью или уверенность, что ты всё можешь рассчитать?

Он не ответил.

Жена встала, убрала чашки со стола и перед выходом из кухни сказала:

— Ты можешь быть внимательным, осторожным и сильным. Но ты не можешь знать всё. И если будешь пытаться, однажды просто перестанешь замечать то, что не помещается в твои расчёты.

Она ушла в комнату.

Сергей остался сидеть за столом.

Ему не понравился этот разговор. Не потому, что жена была права. Он не был уверен, что она права во всём, но понимал: часть её слов попала точно в цель.

Он действительно искал не только объяснение чужим историям.

Он искал способ доказать самому себе, что больше не допустит прежней ошибки.

И, возможно, поэтому чужие истории стали для него такими важными.

Поздно вечером Сергей вернулся к материалам о Белове.

Он открыл таблицу, просмотрел подтверждённые факты и закрыл её, не добавив ни одной новой строки.

Впервые за несколько дней он сознательно отказался про-

должать поиск.

Не потому, что устал. И не потому, что потерял интерес.

Он решил, что следующий шаг должен зависеть от новых данных, а не от желания поскорее увидеть закономерность.

На экране оставалась папка с материалами. В ней лежали судебные документы, интервью, переписка и несколько таблиц. Ничего, что могло бы само по себе объяснить произошедшее.

Сергей выключил компьютер.

В соседней комнате жена читала. Он вошёл, сел рядом и спросил, что она читает.

Она назвала книгу и коротко пересказала сюжет.

Он слушал, не пытаясь предугадать, к чему она ведёт.

И впервые за долгое время обнаружил, что это требует от него усилия.

На следующий день в десять утра пришло письмо от человека, которого Сергей не знал.

Тема была короткой:

«По компании Белова».

Внутри находилось всего несколько строк.

Отправитель представился бывшим сотрудником организации, участвовавшей в проверке бизнеса Белова. Он писал, что видел упоминания о компании в профессиональной переписке и может уточнить один момент, если Сергей действительно изучает её историю.

Дальше следовала фраза:

«Вопрос не в том, почему Белов потерял деньги. Вопрос в том, почему он продолжал принимать решения так, будто деньги у него уже были».

Сергей перечитал письмо.

Эта формулировка совпадала с тем, к чему он сам постепенно пришёл, но совпадение ничего не доказывало. Отправитель мог знать историю лучше него. Мог повторять выводы других людей. Мог просто удачно сформулировать обычную коммерческую проблему.

В конце письма стояла подпись и предложение встретиться.

Сергей не ответил сразу.

Сначала проверил имя отправителя, его профессиональную биографию и связь с организацией, которую тот упоминал. Затем нашёл два независимых подтверждения того, что человек действительно работал там в нужный период.

Только после этого написал:

«Готов поговорить. Предлагаю сначала обсудить, какие именно факты вы можете подтвердить».

Он нажал «Отправить» и закрыл почту.

Теперь у него появился ещё один источник.

Но вместе с ним возникла новая проблема: Сергей всё меньше мог считать историю Белова обычным набором коммерческих ошибок, а всё ещё не имел оснований считать её чем-то другим.

Он оказался между двумя версиями.

В одной предприниматель слишком быстро вырос, переоценил возможности бизнеса и не смог остановиться.

В другой — его способность принимать решения изменилась раньше, чем возникли финансовые проблемы, а сам он этого не заметил или не захотел замечать.

Обе версии могли оказаться правдой.

И пока Сергей не знал, какая из них объясняет больше.

Глава 10. Несовпадение

Человек, написавший Сергею, представился Павлом Серовым.

Он предложил встретиться в деловом центре недалеко от Кубанской набережной и сразу предупредил, что располагает не всеми документами. Часть материалов осталась у прежнего работодателя, часть была уничтожена по окончании проекта, а часть никогда не существовала в письменном виде.

Сергей согласился.

Он приехал на десять минут раньше, заказал кофе и ещё раз проверил сведения о собеседнике. Серов действительно работал в консалтинговой компании, которая участвовала в предварительной проверке бизнеса Артёма Белова. В открытых источниках упоминались несколько проектов с его участием, но ничего, что связывало бы его с другими людьми из сергеевой таблицы.

Это было хорошо.

Чем меньше у человека было очевидных связей с остальными фигурантами, тем полезнее мог оказаться его взгляд.

Серов появился ровно в назначенное время. Высокий, худощавый, с усталым лицом человека, который привык объяснять неприятные вещи людям, уверенным, что они и без объяснений всё понимают.

Он не стал заказывать кофе.

— Денис сказал, что вы изучаете историю Белова, — начал он.

— Да. В первую очередь меня интересует период перед тем, как компания прекратила работу.

— Тогда вы уже знаете про финансирование?

— Знаю, что его обсуждали. Сделка не состоялась.

— Верно. Но я бы не стал считать это главной причиной краха.

Сергей положил телефон на стол экраном вниз.

— Почему?

— Потому что к моменту переговоров проблема была не только в недостатке денег. Компания уже не могла точно ответить на простой вопрос: какие обязательства она должна исполнить в ближайшие недели и какие ресурсы для этого доступны.

— Не было реестра обязательств?

— Реестр был. Но данные в нём постоянно менялись. Одни поставки переносились, другие дробились, по нескольким

партиям возникали споры о качестве. Финансовая модель обновлялась медленнее, чем менялись фактические условия.

— То есть цифры существовали, но не отражали реальное положение дел?

— Именно. И это не обязательно означало, что кто-то намеренно искажал информацию. В быстрорастущих компаниях подобное случается. Разные подразделения работают с разными версиями данных, а руководство принимает решения на основании общей картины, которая на самом деле уже устарела.

Сергей записал несколько слов.

— Вы лично работали с Беловым?

— Да. Несколько раз.

— Каким он вам показался?

Серов усмехнулся.

— Это вопрос из серии «хороший он был человек или плохой»?

— Нет. Меня интересует его стиль принятия решений.

— Тогда отвечу так. На первой встрече он показался мне человеком, который хорошо понимает ограничения собственного бизнеса. Он не пытался убедить нас, что всё идеально. Наоборот, довольно подробно объяснял, где теряет деньги и что хочет изменить.

— А позже?

— Позже он стал гораздо увереннее в том, что сможет ре-

шить проблемы за счёт роста.

— Вы заметили это в ходе переговоров?

— Да. Но я не знаю, когда именно всё изменилось. Мы не наблюдали за ним постоянно. Между встречами проходили недели, иногда месяцы.

Сергей отметил оговорку.

Серов не пытался представить свои наблюдения более точными, чем они были. Это повышало доверие, но не превращало его слова в доказательство.

— Можете привести конкретный пример? — спросил Сергей.

Серов открыл на телефоне заметку.

— Один из вопросов касался крупной партии нута. Компания рассчитывала поставить товар покупателю, но часть объёма ещё не была собрана. Мы спросили, что произойдёт, если поставщики не подтвердят готовность в срок.

— Что ответил Белов?

— Сначала он объяснил, что закупочная сеть позволяет быстро заменить одного поставщика другим. Потом показал расчёт, где вероятность задержки была оценена как низкая.

— На основании чего?

— Вот это и было неясно. В расчёте использовались исторические сроки поставок, но не учитывалось, что несколько хозяйств должны были одновременно выполнить обязательства в ограниченный период.

Сергей нахмурился.

Он знал эту ошибку. Историческая средняя продолжительность поставки не гарантировала, что несколько независимых поставщиков смогут синхронно выполнить обязательства. Особенно в сельском хозяйстве, где сроки сбора, качество, доступность транспорта и погодные условия создают дополнительные ограничения.

— Вы указали на это?

— Да. Белов согласился, что риск существует, но считал его управляемым. По его словам, компания могла компенсировать возможную задержку за счёт других закупок.

— И могла?

— Теоретически. Но только если альтернативный товар соответствовал требованиям покупателя, поступал вовремя и не требовал существенного пересмотра экономики.

Сергей посмотрел на заметки.

Это было похоже на обычную ошибку в оценке взаимозависимых рисков. Не обязательно признак необычного мышления. Иногда человек просто слишком верит в собственную способность управлять ситуацией.

— Когда проходила эта встреча?

Серов назвал месяц и год.

Сергей открыл свою хронологию.

Встреча состоялась раньше, чем Марков, по его словам, заметил резкое изменение поведения Белова.

Разница составляла несколько месяцев.

— Вы уверены в дате?

— У меня сохранился календарь встреч. Могу показать.

Серов открыл календарь и продемонстрировал запись. Дата совпадала с одной из публикаций о расширении бизнеса Белова.

Сергей почувствовал знакомое напряжение.

Он ожидал получить независимое подтверждение версии Маркова. Вместо этого выяснилось, что признаки изменения в подходе Белова могли появиться раньше, чем считал бывший сотрудник.

Это не опровергало Маркова. Тот мог не замечать изменений, пока они не стали очевидными внутри компании. Но теперь хронология требовала пересмотра.

— Есть ещё кое-что, — сказал Серов. — Не уверен, насколько это важно.

— Расскажите.

— Во время одной из встреч Белов попросил нас оценить не только финансирование, но и возможность быстро изменить структуру управления. Он хотел, чтобы решения по закупкам, логистике и продажам принимались с меньшим количеством согласований.

— То есть централизовать управление?

— Скорее, сократить промежуточные уровни. Он считал, что сотрудники слишком долго обсуждают решения, которые можно принять за несколько минут.

Сергей вспомнил собственное совещание с Корнеевым.

Скорость принятия решений. Контроль над рисками.

Уровень самостоятельности руководителей.

Те же вопросы, с которыми он сам сталкивался каждый день.

— Вы считали это разумным?

— Частично. В компании действительно было слишком много согласований. Но проблема заключалась не только в скорости. Подразделения не располагали одинаковой информацией. Если просто убрать промежуточные уровни, решения могут приниматься быстрее, но количество ошибок вырастет.

— Белов это понимал?

Серов пожал плечами.

— На первой встрече — безусловно. Позже он говорил так, будто задержка решения сама по себе была главным источником риска.

Сергей медленно закрыл блокнот.

— Вы сказали «позже». Это была другая встреча?

— Да. Через несколько месяцев.

— И между ними вы заметили изменения?

Серов задумался.

— Не знаю, можно ли назвать это изменением. Он стал более настойчивым. Но, возможно, потому, что ситуация ухудшалась. Когда у компании проблемы, собственник часто начинает сильнее давить на команду.

Это было разумное объяснение.

Сергей не стал спорить.

— Спасибо. Вы помогли уточнить хронологию.

— Не уверен, что помог. Вы, кажется, хотели услышать что-то другое.

— Я хотел услышать то, что вы знаете.

Серов впервые за встречу улыбнулся.

— Тогда, возможно, ещё один совет. Не пытайтесь восстановить характер человека только по его решениям. Иногда решение выглядит безумным, потому что вы не знаете одного обстоятельства. А иногда человек принимает разумное решение по плохим данным и всё равно разрушает бизнес.

Он поднялся, пожал Сергею руку и ушёл.

Сергей остался за столом.

В его записях появилось несколько новых фактов, но ни один не давал ответа на главный вопрос. Белов действительно начал принимать решения, которые опирались на будущие возможности, а не на подтверждённые ресурсы. Однако это могло быть следствием ухудшения положения компании, а не его причиной.

И самое неприятное: Сергей всё ещё не знал, что произошло первым.

Изменилось мышление Белова — и поэтому компания стала набирать чрезмерные обязательства?

Или компания оказалась под давлением — и Белов изменил подход, пытаясь её спасти?

Обе версии объясняли одни и те же события.

В офис Сергей вернулся после обеда.

На его столе лежала распечатка новой формы согласования сделок. Кто-то выделил красным два пункта: подтверждение закупочной готовности и проверку условий финансирования.

Внизу стояла короткая надпись от руки:

«Так мы никогда ничего не продадим».

Подписи не было.

Сергей положил лист в папку и вызвал Левина.

Андрей пришёл почти сразу.

— Ты оставил комментарий на форме?

— Какой комментарий?

Сергей показал лист.

Левин посмотрел на него и пожал плечами.

— Нет. Но я понимаю, кто мог написать.

— Кто?

— Неважно. Люди нервничают. Мы привыкли работать быстро, а теперь любое решение превращается в обсуждение рисков.

— Я не хочу обсуждать каждую сделку.

— Пока выглядит именно так.

Сергей предложил ему сесть.

— Андрей, давай разберёмся. Что конкретно мешает тебе работать?

Левин не ответил сразу.

— Допустим, я нахожу покупателя на крупную партию го-

роха. Цена хорошая, рынок движется. Мне нужно быстро закрепить условия. Но закупки ещё не подтвердили весь объём, логистика не знает точный график, финансы хотят увидеть модель. Если я жду всех, покупатель уходит. Если фиксирую цену, потом выясняется, что я не согласовал какой-то параметр.

— И ты считаешь, что это проблема процедуры?

— Я считаю, что ты переносишь на торговлю ответственность за неопределённость, которую невозможно устранить заранее.

Сергей задумался.

В словах Левина была правда. В международной торговле невозможно получить полное подтверждение каждого параметра до начала переговоров. Иногда приходится сначала зафиксировать интерес покупателя, а затем собирать цепочку исполнения.

Вопрос заключался не в том, нужно ли принимать риск.

Вопрос заключался в том, кто и на каких условиях его принимает.

— Хорошо, — сказал Сергей. — Предлагаю разделить сделки на три категории. Первая — стандартные, в пределах утверждённых лимитов. Ты можешь принимать решение самостоятельно, если используешь подтверждённые параметры и заранее согласованные допущения. Вторая — сделки с отдельными неподтверждёнными условиями. Их можно предварительно согласовать, но нельзя фиксировать обяза-

тельства без указания этих условий. Третья — сделки, которые выходят за пределы лимитов по финансированию, срокам или риску исполнения. Они требуют отдельного решения.

— Кто определяет категорию?

— Ты — на первом этапе. Если есть спор, решаем вместе.

Левин посмотрел на него с меньшим раздражением.

— Это уже ближе к делу.

— Но есть условие. Если ты принимаешь риск, ты должен прямо указать, что именно остаётся неподтверждённым. Нельзя называть предварительную договорённость подтверждённой только потому, что нам хочется заключить сделку.

— Согласен. Но тогда и закупки должны отвечать за свои сроки, а логистика — за доступность транспорта. Нельзя требовать от торговли точности, если остальные дают предположения.

— Согласен.

Левин поднялся.

— Тогда давай попробуем. Только не превращай это в ещё одну систему отчётности ради отчётности.

— Именно этого я и хочу избежать.

Когда Левин ушёл, Сергей посмотрел на распечатку с красной надписью.

Он понял, что чуть не совершил ту же ошибку, которую пытался исследовать в истории Белова.

Он видел проблему — несогласованные данные и неясную

ответственность — и сразу предложил решение. Но решение могло создать другую проблему: парализовать людей дополнительными проверками.

Система не становилась лучше только потому, что в ней появлялось больше контроля.

Контроль должен был помогать принимать решения, а не заменять их.

Сергей открыл документ и внёс изменения в процедуру.

Теперь в ней появились три категории сделок, границы самостоятельных полномочий и отдельный порядок для срочных решений.

Он отправил новую версию руководителям.

Вечером Сергей снова открыл таблицу расследования.

Он добавил сведения, полученные от Серова, и пересмотрел последовательность событий.

Теперь картина выглядела так:

Белов расширял бизнес.

Параллельно усложнялась структура компаний и увеличивались обязательства.

Ещё до открытого кризиса он начал принимать решения, основанные на предположении, что ресурсы можно будет привлечь позже.

В тот же период он стремился сократить согласования и увеличить скорость управления.

Затем возникла потребность во внешнем финансиروа-

нии.

Финансирование не состоялось.

Компания не смогла исполнить часть обязательств и прекратила работу.

Это была связанная история. Но она не объясняла, почему Белов изменил подход.

Сергей посмотрел на два последних столбца таблицы.

«Альтернативные объяснения».

«Что нужно проверить».

В первом он перечислил давление рынка, амбиции, ошибку в прогнозировании, неверные обещания партнёров, недостаток информации и управленческую усталость.

Во втором оставил вопрос: были ли у Белова объективные основания считать, что он способен принимать решения быстрее и точнее, чем раньше?

Сергей перечитал формулировку.

Она звучала почти абсурдно. Как можно проверить, что человек стал лучше думать?

Можно сравнить решения с доступными на тот момент данными. Можно оценить точность прогнозов. Можно выяснить, насколько часто он замечал риски до того, как они становились очевидными.

Но даже тогда оставалась проблема: у него не было полной информации о том, что происходило внутри компании.

Он не знал, какие документы видел Белов. Не знал, какие предупреждения получал. Не знал, что ему обещали партнё-

ры и сотрудники.

Сергей добавил в таблицу ещё одну запись:

Не путать качество решения с качеством результата. Не путать скорость решения с полнотой информации.

Он сохранил файл.

Затем открыл список людей, связанных с историей Белова. Там были Воронин, Марков, несколько бывших руководителей и представители компаний, участвовавших в финансировании.

Он заметил, что один из бывших руководителей одновременно фигурировал в материалах по другой торговой компании, которая тоже быстро расширялась, а затем потеряла значительную часть бизнеса.

Это могло оказаться случайностью. Человек мог работать в разных компаниях одной отрасли, а неудачи могли объясняться разными причинами.

Сергей не стал сразу открывать новое расследование.

Он просто записал фамилию и источник.

На этот раз он решил не торопиться.

Перед сном он рассказал Наталье о встрече с Серовым.

Не обо всех деталях, а о сути: компания Белова пыталась расти быстрее, чем позволяли её ресурсы, а потом потеряла контроль над обязательствами. Свидетели по-разному оценивали момент, когда ситуация начала меняться.

Наталья слушала, не перебивая.

— И ты думаешь, что это связано с другими людьми? — спросила она.

— Пока не знаю.

— Но продолжаешь искать.

— Да.

— Почему?

Он мог бы ответить, что хочет разобраться в профессиональных рисках, понять природу необычных карьерных траекторий, проверить гипотезу о связи нескольких историй.

Всё это было правдой.

Но не всей.

— Потому что некоторые детали не сходятся, — сказал он.

Жена вздохнула.

— Они могут не сходиться просто потому, что ты не знаешь всех деталей.

— Могут.

— Ты это допускаешь?

— Да.

Она внимательно посмотрела на него.

— Тогда, пожалуйста, не забывай об этом, когда будешь делать следующий вывод.

Он понимал, что она говорит не только о Белове.

Позже, лёжа в темноте, он вспомнил свою ошибку с условиями оплаты. Расчёт был правильным, но исходное предположение оказалось неверным. Он не заметил этого не пото-

му, что ему не хватало опыта, а потому, что привычная схема подсказала готовый ответ раньше, чем он задал нужный вопрос.

Возможно, именно так и происходило с Беловым.

Возможно, нет.

Сергей не знал.

Но теперь у него было правило, которое он собирался соблюдать и в расследовании, и в работе:

если вывод выглядит слишком очевидным, нужно проверить, какие данные сделали его очевидным.

На следующее утро он собирался начать именно с этого.

Глава 11. Перекрёсток

Фамилия нашлась в приложении к судебному делу.

Сергей не собирался заниматься этим утром чужими биографиями. У него были три предложения по закупке нута, спор между трейдерами из-за распределения вагонов и письмо от покупателя, который требовал подтвердить цену до конца дня, хотя собственную готовность принять груз подтверждать не торопился.

Но фамилия, которую он заметил накануне, осталась в голове.

Он открыл сохранённую страницу.

Роман Викторович Сафронов.

Восемь лет назад — руководитель направления закупок в небольшой торговой компании. Затем коммерческий дирек-

тор, управляющий партнёр, совладелец бизнеса. За пять лет компания выросла из регионального посредника в заметного игрока на рынке зерновых и масличных культур. В публичных интервью Сафронов говорил о дисциплине исполнения, контроле оборотного капитала и необходимости оценивать не отдельную сделку, а всю цепочку поставки.

Четыре года назад он продал долю.

Через год компания потеряла нескольких крупных покупателей, сократила штат и начала распродавать активы. Ещё через полтора года сменился собственник. Сам Сафронов из публичного поля исчез.

Сергей перечитал последнюю фразу в статье.

«После выхода из бизнеса Роман Сафронов сосредоточился на частных инвестициях».

Никаких названий фондов. Никаких подтверждённых сделок. Ни одного интервью после продажи доли.

Обычная история человека, который заработал достаточно, чтобы больше не давать комментариев журналистам.

И всё же Сергей открыл новую вкладку.

Первым делом он проверил хронологию.

Вторым — судебные дела.

В третьем окне появилась финансовая отчётность компании.

На экране постепенно складывалась знакомая картина: резкий рост оборота, увеличение кредиторской задолженности, задержки поставок, претензии покупателей. Но здесь

было отличие от истории Белова.

У Белова обязательства росли быстрее, чем компания успевала их обслуживать. Он принимал новые сделки, рассчитывая решить проблемы будущими поставками и будущими деньгами.

У Сафронова всё выглядело иначе.

В течение нескольких лет компания росла, но сохраняла относительно устойчивое соотношение между собственными средствами и краткосрочными обязательствами. В последний год перед продажей доли показатели ухудшились, однако не настолько, чтобы объяснить последующий обвал.

Сергей откинулся на спинку кресла.

— Ну давай, — пробормотал он. — Где ты ошибаешься?

Он не стал искать подтверждение тому, что Сафронов повторил путь Белова. Вместо этого сформулировал два противоположных предположения.

Первое: Сафронов вовремя вышел из бизнеса, потому что видел ухудшение ситуации, а компания рухнула уже после него.

Второе: при Сафронове была принята серия решений, последствия которых проявились позднее, а продажа доли позволила ему выйти до того, как проблемы стали очевидными.

Обе версии были правдоподобными. Ни одна не подтверждалась.

Сергей начал искать сделки компании за последние два года перед продажей доли. В открытых источниках находи-

лись упоминания об экспорте подсолнечного шрота, закупках зернобобовых, поставках ячменя и нескольких крупных контрактах с зарубежными покупателями.

На одном из сайтов сохранилась старая новость о расширении экспортной программы.

В ней перечислялись сразу три направления: нут, жёлтый горох и чечевица. Компания обещала увеличить поставки почти вдвое за один сезон.

Сергей открыл архив финансовой отчётности.

Затем — реестр судебных дел.

Затем — публикации отраслевого издания.

Время шло, а конкретного ответа не было.

В десять двадцать семь позвонил Андрей Левин.

— Ты видел новую заявку по нуту?

— Вижу.

— Покупатель готов забрать десять тысяч тонн. Цена хорошая, окно отгрузки узкое. Поставщик просит предоплату, но это не критично. Надо сегодня фиксировать.

— Подтверждение качества есть?

— Предварительное.

— Это не подтверждение.

— Сергей, я понимаю, к чему ты ведёшь. Но если мы будем ждать все бумаги, сделку заберут конкуренты.

Сергей посмотрел на экран. В открытой вкладке было старое судебное дело, в котором покупатель предъявлял претензии компании Сафронова из-за недопоставки нута.

— Андрей, дай мне двадцать минут. Я проверю одну вещь и вернусь к тебе.

— У тебя есть двадцать минут. Потом я должен дать ответ покупателю.

Разговор закончился.

Сергей снова посмотрел на судебное дело. Иск был подан почти через два года после того, как Сафронов продал долю. На первый взгляд, к нему это не имело отношения.

Он уже собирался закрыть страницу, когда заметил номер контракта в приложении к решению.

Не сам контракт — только его номер и дату.

Сергей скопировал номер в поиск.

Результат появился не сразу. Номер встречался в двух документах, один из которых был загружен в архив закупочной площадки. Документ касался не поставки нута, а закупки партии гороха у другой торговой компании.

Сергей перечитал название продавца.

Потом открыл карточку юридического лица.

Компания существовала и сейчас, хотя несколько лет назад сменила название. В старом составе руководства значился человек, которого Сергей уже видел в своей таблице.

Алексей Марков.

Тот самый специалист по закупкам, который работал у Белова и ушёл за несколько месяцев до краха его компании.

Сергей почувствовал, как привычное желание немедленно достроить картину столкнулось с другим, более осторож-

ным ощущением.

Это уже не просто две похожие истории.

Но и не доказательство.

Он открыл оба дела рядом.

В первом Сафроновская компания обязалась поставить партию нута иностранному покупателю. В документах упоминался срыв согласованного графика, после которого возник спор по срокам и компенсации дополнительных расходов.

Во втором другая торговая компания закупила горох у поставщика, связанного с тем же товарным направлением и логистической цепочкой. Сделка была заключена примерно в тот же период, когда начались изменения в работе компании Сафронова.

В обоих документах фигурировала одна и та же дата дополнительного соглашения.

Разница — один день.

Сергей открыл календарь, сверил даты и проверил, не ошибся ли в часовом поясе или в формате записи. Нет. Оба документа относились к одному и тому же периоду.

Он начал разбираться в условиях.

В первом контракте покупатель согласовал поставку с возможностью частичного изменения графика. Во втором продавец получил право перенаправить часть партии при определённых обстоятельствах. Само по себе это было нормально: торговые компании постоянно перераспределяли товар,

если менялись условия отгрузки или появлялась возможность заработать больше на другом рынке.

Но в приложении к первому делу имелась ссылка на уведомление о перенаправлении части объёма.

Уведомление было датировано тем же числом, что и дополнительное соглашение во втором контракте.

Одна партия, два контракта, два участника рынка, одно временное окно.

Сергей перестал двигать мышью.

Он не знал, шла ли речь об одном и том же физическом товаре. В торговле зерном это различие принципиально: договоры могли относиться к разным партиям, даже если совпадали культура, объём и сроки. Совпадение дат могло быть случайным. Компании могли работать с одним и тем же поставщиком. А изменение графика могло объясняться обычной нехваткой вагонов или задержкой в порту.

Чтобы связать документы, не хватало главного — подтверждения, что за ними стояла одна операция или одно согласованное решение.

Но появилась новая возможность.

Сергей сохранил оба документа и выписал четыре вопроса:

Совпадали ли физическая партия и склад отгрузки? Кто инициировал изменение графика? Какую роль в этом решении играл Марков? Почему документы появились практически одновременно, если компании формально не были свя-

заны?

Он подчеркнул последний вопрос.

Именно здесь можно было ошибиться сильнее всего. Если начать с предположения о связи, любое совпадение станет подтверждением. Поэтому Сергей записал рядом: «Проверить независимым источником».

Он не стал звонить Маркову немедленно.

Вместо этого нашёл старый контакт одного из логистов, работавших с той торговой компанией. Номер сохранился в переписке по другому вопросу. Сергей написал короткое сообщение: спросил, помнит ли тот крупную сделку с городом в соответствующем месяце и кто согласовывал изменение графика.

Ответ пришёл через двенадцать минут.

«Помню общий конфликт по срокам. По конкретному контракту не подскажу. Документы старые, надо поднимать архив».

Сергей поблагодарил и не стал давить.

Этого было недостаточно.

Он вернулся к текущей работе.

В половине двенадцатого коммерческий блок собрался на короткое совещание по нуту.

На экране были три варианта.

Первый — зафиксировать всю партию сегодня, рассчитывая на подтверждение качества и своевременную отгрузку.

Второй — зарезервировать объём у поставщика, но разделить обязательства по этапам.

Третий — отказаться от сделки, если покупатель не согласится ждать.

Левин настаивал на первом варианте. Закупки считали, что поставщик надёжен, а лабораторные показатели укладываются в ожидаемый диапазон. Логистика подтверждала возможность отправки, но предупреждала о плотном графике погрузки.

— У нас нет оснований считать, что поставщик не исполнит обязательства, — сказал Олег Громов. — Мы работаем с ним не первый год.

— Я не говорю, что не исполнит, — ответил Сергей. — Я говорю, что мы пока не знаем, на каких условиях он готов исполнить именно эту партию.

— Объём подтверждён.

— Объём — да. Сроки, окончательные показатели качества и порядок оплаты — нет.

Левин посмотрел на него с раздражением.

— Покупатель не будет ждать, пока мы соберём идеальный контракт.

— И не должен. Но мы можем предложить ему конкретный выбор, а не обещание, за которое потом заплатим сами.

Сергей вывел на экран расчёт.

Если фиксировать весь объём сразу, потенциальная маржа была максимальной. Если разделить поставку на две ча-

сти, компания теряла часть ценового преимущества, зато получала возможность проверить первую партию и скорректировать график второй. При задержке качество и стоимость хранения могли стать отдельными источниками убытка.

— Предлагаю зарезервировать десять тысяч тонн, — сказал Сергей. — Первые четыре тысячи фиксируем после подтверждения качества и графика. Остальные шесть — после контрольной точки по первой отгрузке. Покупателю даём цену на весь объём при условии, что он принимает поэтапную поставку.

— А если он откажется? — спросил Левин.

— Тогда решим, стоит ли нам брать риск целиком. Но сначала узнаем, действительно ли он откажется.

Левин помолчал.

— Ты усложняешь простую сделку.

— Возможно. Поэтому и проверим, сколько стоит это усложнение.

Через двадцать минут покупатель согласился на разделение поставки, хотя попросил сохранить первоначальную цену при условии соблюдения общего срока. Поставщик подтвердил, что готов зарезервировать весь объём, но окончательные условия по оплате предстояло согласовать отдельно.

Сделка не была закрыта.

Зато компания не приняла обязательство, которое зависело сразу от нескольких неподтверждённых условий.

После совещания Сергей заметил, что перестал воспри-

нимать собственную осторожность как безусловное преимущество. В некоторых случаях она спасала деньги. В других могла лишить компанию рынка. Теперь задача заключалась не в том, чтобы избегать риска, а в том, чтобы точно понимать, какой риск они покупают вместе с товаром.

Он открыл заметку о Сафронове и добавил к ней новую строку:

«Возможная связь через изменение графика товарных поставок. Требуется подтверждение физической партии, участников и причин решения».

Затем закрыл файл.

На сегодня хватит.

Но к обеду пришло письмо от финансового директора: в архиве компании нашлись старые платёжные документы по одной из сделок того периода. Название контрагента совпадало с названием из судебного приложения.

Финансовый директор не придавал этому значения. Он переслал документы Сергею, потому что тот накануне спрашивал о старых контрактах с нутом и горохом.

Сергей открыл вложение.

В нём были платёжное поручение, назначение платежа и номер договора. Никакой переписки, никаких объяснений. Только сумма, дата и реквизиты.

Платёж был проведён на следующий рабочий день после изменения графика.

Сергей проверил контрагента. Затем номер договора. За-

тем сумму.

Она не совпадала с полной стоимостью партии. Это мог быть аванс, частичная оплата или расчёт по другому этапу. Сам по себе документ не объяснял ничего.

Но он добавлял ещё одну точку к схеме.

Теперь у Сергея были не только совпадающие даты в двух внешних документах, но и платёж его собственной компании, связанный с одним из участников той цепочки.

Он не мог сказать, что понял, что произошло.

Он даже не мог утверждать, что все документы описывали одну операцию.

Зато теперь вопрос перестал быть исключительно биографическим.

Речь шла о деловом решении, которое могло повлиять на несколько компаний, а последствия которого проявились в разные годы и в разных обстоятельствах.

Сергей сохранил письмо в отдельную папку. Не в общую таблицу наблюдений, а в рабочий архив, доступ к которому имел только он.

Потом посмотрел на часы.

До конца рабочего дня оставалось больше четырёх часов. Нужно было утвердить график поставок, проверить расчёт по чечевице и провести встречу с финансовым директором.

Он заставил себя вернуться к текущим задачам.

Расследование не давало ему права бросать работу. Более того, если он хотел понять чужие решения, ему следовало не

забывать, как часто обычная деловая необходимость выглядела со стороны подозрительной закономерностью.

Вечером Сергей снова открыл таблицу.

В графе «Вывод» он написал:

«Не установлена общая причина. Есть документально подтверждённое совпадение деловых решений по времени и участникам. Требуется установить, связаны ли документы одной цепочкой поставки».

Он перечитал запись и добавил ещё одну фразу:

«Не считать совпадение доказательством».

Только после этого закрыл ноутбук.

Дома Лиза сидела на полу в гостиной и строила из деталей конструктора длинный мост. Старшая делала уроки за столом, а жена разбирала покупки.

— Пап, — сказала младшая, не поднимая головы, — если два человека одновременно построили одинаковый мост, это значит, что один скопировал у другого?

Сергей остановился в дверях.

— Не обязательно. Они могли решить одну и ту же задачу одинаковым способом.

— А если у одного мост упал, а у другого нет?

— Тогда нужно смотреть, как они его строили.

Дочь нахмурилась.

— А если второй знал, почему первый упадёт?

— Тогда это уже другой вопрос.

— Какой?

Сергей снял пиджак и повесил его на спинку стула.

— Откуда он знал.

Младшая удовлетворённо кивнула, будто ответ её устроил, и вернулась к конструктору.

Наталья посмотрела на Сергея.

— Ты опять работаешь?

— Немного.

— Ты так говоришь уже несколько дней.

Он хотел ответить привычным «всё нормально», но вовремя остановился.

— Нашёл кое-что интересное. Пока не понимаю, насколько это важно.

— И ты не можешь перестать думать об этом, пока не поймёшь?

— Могу. Просто не хочу упустить деталь.

— А если деталь окажется случайной?

Сергей посмотрел на неё.

— Тогда я потрачу время зря.

— Это всё?

— Возможно, нет.

Жена отложила пакет.

— Ты ведь не обязан превращать каждую неопределённость в задачу, которую нужно решить.

Он знал, что она права. Но знал и другое: иногда неопределённость становилась опасной именно потому, что все

предпочитали считать её несущественной.

— Я постараюсь не забывать об этом, — сказал он.

Она не стала требовать обещаний. Только кивнула и попросила помочь с ужином.

Позже, когда семья разошлась по комнатам, Сергей ещё раз просмотрел сохранённые документы. Теперь у него было три независимых вопроса: что произошло с Сафроновым, почему Марков оказался связан с другой компанией и какое решение объединило документы одного периода.

Ответа не было.

Но впервые Сергей видел не просто похожие человеческие судьбы, а возможную деловую цепочку — конкретную, проверяемую и потенциально объяснимую обычными причинами.

Он понимал, что следующий шаг должен быть простым.

Нужно выяснить, кто именно принял решение изменить график поставки.

Не кто получил выгоду в итоге. Не кто потерял бизнес спустя годы.

Кто подписал решение тогда, когда ещё никто не знал, чем всё закончится.

Глава 12. Первый запрос

Утром Сергей решил, что больше не будет пытаться понять всё сразу.

За последние несколько дней у него накопилось достаточ-

но фактов, чтобы увидеть возможную связь между историями Белова, Сафронова и Маркова. Но каждый раз, когда он пытался выстроить из них единую картину, обнаруживалось новое обстоятельство, которое не укладывалось в первоначальную версию.

Ему требовалось не очередное предположение.

Ему требовалось понять, какие именно вопросы стоит задавать.

Сергей приехал в офис раньше обычного. В коридоре ещё пахло уборкой, кофемашина на первом этаже только начала работать, а за окнами серое октябрьское утро медленно уступало место дню.

Он включил компьютер, проверил почту и открыл папку с материалами по Сафронову.

Документы лежали в том порядке, в каком он их находил: судебные решения, публикации, финансовая отчётность, платёжные документы, переписка с бывшим логистом. Вчера вечером он добавил ещё одну таблицу с датами и номерами контрактов.

Всё это он уже просмотрел несколько раз.

И всё равно не мог уверенно ответить на главный вопрос. Кто принял решение изменить график поставки?

Сергей закрыл глаза, потёр переносицу и посмотрел на монитор.

В поле зрения на мгновение возникло нечто похожее на тонкую светлую линию.

Он моргнул.

Линия исчезла.

— Устал, — произнёс он вслух.

Но когда он снова сосредоточился на документах, ощущение вернулось. Теперь оно было отчётливее: не изображение на мониторе и не отражение света, а словно дополнительный слой восприятия, который возникал поверх привычной картины.

Сергей отодвинулся от стола.

Несколько секунд он просто смотрел на экран.

Затем попробовал вспомнить странное ощущение, которое возникало у него раньше, когда множество разрозненных сведений внезапно складывались в понятную структуру.

На этот раз он не стал ждать, пока оно появится само.

Он сосредоточился на вопросе.

Каких данных не хватает, чтобы установить инициатора изменения графика?

В поле зрения проступили короткие строки.

ЗАПРОС: АНАЛИЗ ДОСТУПНЫХ ДАННЫХ

Объект: изменение графика поставки.

Установлено:

— в документах двух компаний указаны близкие даты изменения условий;

— в одном судебном деле упоминается перенаправление

части партии;

— имеется платёжный документ третьего участника;

— прямое подтверждение связи между физическими партиями отсутствует.

Не установлено:

— идентичность товара;

— инициатор изменения графика;

— последовательность согласования;

— фактическое исполнение обязательств.

Ограничение: имеющихся данных недостаточно для определения инициатора решения.

Сергей замер.

Он перечитал строки.

Потом посмотрел на экран компьютера. Документы не изменились. Никакого нового окна не появилось. Подсказка существовала только в его восприятии.

Он повернул голову.

Строки исчезли.

Вернул взгляд к документам.

Они возникли снова.

Сергей снял очки, протёр стёкла и надел их обратно. Эффект остался.

Он осторожно поднял руку перед лицом. Пальцы были видны совершенно нормально, но текст будто находился на отдельной глубине — не на поверхности предметов, а в самом зрительном поле.

Сердце забилося чаще.

Первой мыслью было позвать кого-нибудь из коллег. Второй — проверить, не происходит ли с ним что-то медицинское.

Третья оказалась неожиданно деловой.

Если это сбой восприятия, он должен мешать работе. Если новый механизм — у него должны быть условия, при которых он возникает.

Сергей убрал руки со стола, откинулся на спинку кресла и подождал.

Ничего не происходило.

Он снова посмотрел на документы.

Текст появился почти сразу.

РЕЖИМ АНАЛИЗА: АКТИВЕН.

Ни имени, ни объяснения, ни приветствия.

Только функциональная информация.

Сергей почувствовал не облегчение, а тревогу. Облегчение пришло бы, если бы он понял, что происходит. Сейчас он лишь убедился, что странное явление не было случайной вспышкой.

Он решил проверить его на задаче, ответ на которую уже знал.

Открыл расчёт по недавней закупке подсолнечного шрота, где сам обнаружил ошибку в логистической ставке. Сначала посмотрел на таблицу обычным способом. Затем сосредоточился на ней и мысленно сформулировал:

Проверь расчёт. Найди возможные двойные начисления. Подсказка возникла не сразу.

ЗАДАЧА ПРИНЯТА.

Обнаружено возможное дублирование логистических расходов.

Ниже появились две строки с одинаковым названием услуги, но разными кодами в исходной таблице.

Сергей открыл соответствующие ячейки. Одна строка относилась к перевалке, вторая — к терминальной обработке. В его расчёте они действительно были суммированы как две отдельные услуги.

Он уже исправил эту ошибку несколько дней назад.

ИИ не обнаружил ничего нового. Он лишь воспроизвёл то, что Сергей сам мог увидеть, если бы внимательно проверил таблицу.

Но сделал это за несколько секунд.

Сергей изменил исходные данные, намеренно убрав одну из строк.

Подсказка обновилась.

Результат пересчитан.

Он вернул строку обратно.

Результат вернулся к прежнему значению.

Значит, механизм не просто показывал заранее подготовленный текст. По крайней мере, он реагировал на данные, которые Сергей воспринимал.

Он закрыл файл и открыл пустой документ.

Покажи мои банковские операции за прошлый месяц.

Ничего не произошло.

Сергей повторил запрос, стараясь сформулировать его иначе.

Результата не было.

Он открыл банковское приложение на телефоне, но не стал вводить пароль. Просто посмотрел на экран.

Никакой дополнительной информации не появилось.

— Значит, не всевидящий.

Он произнёс это вслух и сам удивился собственному тону. Страх ещё оставался, но рядом с ним появлялось другое чувство — профессиональное любопытство человека, который обнаружил незнакомый инструмент и пытается понять его ограничения.

Он вернулся к документам по Сафронову.

Найди связь между этими компаниями.

Подсказка появилась почти мгновенно.

ЗАПРОС СЛИШКОМ ШИРОКИЙ.

Доступные направления проверки:

Совпадение участников сделок. Последовательность изме-

нения контрактных условий. Возможная связь между платежом и перенаправлением партии. Сопоставление дат документов.

Сергей прочитал список дважды.

Именно так он обычно объяснял задачи своим аналитикам: не просил «разобраться во всём», а выделял конкретные направления проверки.

Но здесь ему не нужно было объяснять задачу другому человеку, ждать результата и затем выяснять, правильно ли тот понял поручение.

Он мог уточнять запрос непосредственно в процессе анализа.

Сопоставь даты и выдели события, последовательность которых может иметь значение.

На этот раз ИИ работал дольше.

На экране компьютера по-прежнему ничего не менялось. Сергей видел документы, таблицу и небольшое окно почты. А в поле зрения постепенно выстраивалась хронология.

Дата первоначального контракта.

Дата дополнительного соглашения.

Дата уведомления о перенаправлении партии.

Дата платёжного поручения.

Дата претензии покупателя.

Последние две даты были разделены несколькими месяцами.

Сергей сразу заметил одну странность: в его прежней таб-

лице он поставил дату платёжного поручения раньше даты фактического изменения графика.

Он открыл оригиналы документов.

В одном из файлов дата была указана в формате день-месяц-год. В другом — месяц-день-год.

Сергей перепроверил цифры.

Ошибка была его.

Не ИИ, не архив, не чужая манипуляция.

Он неправильно прочитал дату и построил часть последовательности на неверном основании.

Сергей исправил таблицу.

После этого хронология изменилась. Платёж оказался не предварительным подтверждением решения, как он предполагал, а, вероятнее всего, последствием одного из согласованных этапов сделки.

Возможная связь не исчезла, но стала менее очевидной.

Он почувствовал раздражение — прежде всего на себя.

Затем посмотрел на подсказку.

ПРЕДЫДУЩАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ СОБЫТИЙ НЕ СООТВЕТСТВОВАЛА ИСХОДНЫМ ДАТАМ.

Анализ обновлён.

— Мог бы предупредить раньше, — сказал Сергей.

Текст не ответил.

Он подождал.

Ничего.

Тогда Сергей сформулировал запрос иначе:

Показывай мне противоречия между моими выводами и исходными документами, если можешь их обнаружить.

На этот раз появилась новая строка.

НАСТРОЙКА ЗАПРОСА ПРИНЯТА.

Сергей невольно улыбнулся.

Не потому, что получил доказательство существования чего-то невероятного. Он ещё не понимал, что именно происходит и насколько можно доверять результатам.

Улыбка возникла от другой мысли.

Возможно, он впервые мог не только получать подсказки, но и учиться взаимодействовать с новым механизмом.

Не ждать, пока он сам проявится.

Ставить задачу.

Проверять результат.

Уточнять ограничения.

И обязательно перепроверять выводы.

К полудню Сергей уже провёл ещё три эксперимента.

Первый был простым: он попросил ИИ сравнить два коммерческих предложения с одинаковыми ценами, но разными условиями поставки. Подсказка выделила различия в сроках оплаты, распределении расходов и моменте перехода рисков. Ничего сверхъестественного — опытный трейдер заметил бы то же самое, но не обязательно так быстро.

Второй эксперимент оказался менее удачным.

Сергей попросил оценить надёжность одного из потенци-

альных поставщиков по открытым сведениям, которые были у него перед глазами. ИИ отметил короткую историю работы компании, нестабильную отчётность и отсутствие подтверждённых данных по нескольким крупным сделкам.

Однако он также выделил изменение юридического адреса как дополнительный фактор риска.

Сергей проверил сведения.

Компания переехала в соседний офисный блок в том же бизнес-центре.

Фактор оказался почти бессмысленным.

Сергей мысленно запросил объяснение.

Изменение адреса может коррелировать с реорганизацией деятельности.

— А может, арендодатель поднял ставку, — пробормотал Сергей.

Он проверил остальные сведения и обнаружил, что два из них относились к разным юридическим лицам с похожими названиями.

ИИ не придумал эти данные, но неверно связал их с нужной компанией.

Сергей удалил ошибочную оценку из рабочего файла.

Этот результат оказался полезнее предыдущих.

Он понял, что новая способность не избавляет его от необходимости понимать предмет. Напротив, чем быстрее он получает вывод, тем важнее знать, где именно его проверять.

Третий эксперимент касался переговоров.

Сергей открыл черновик письма иностранному покупателю, который требовал сохранить цену при изменении графика поставки. Он попросил выделить условия, способные привести к спору.

ИИ отметил отсутствие точного определения допустимого отклонения по срокам, неясный порядок согласования новой даты и отсутствие прямой связи между изменением графика и пересмотром отдельных расходов.

Сергей прочитал рекомендации и признал, что все три замечания были обоснованными.

Он добавил необходимые формулировки в письмо.

Потом остановился.

До этого момента его необычные способности проявлялись как ускорение мышления. Он видел связи быстрее, легче удерживал несколько сценариев, точнее оценивал последствия решений.

Теперь всё выглядело иначе.

Он мог сформулировать конкретную задачу и получить структурированный результат.

Но источник этого механизма по-прежнему оставался неизвестным.

Сергей попробовал спросить:

Что ты такое?

Ничего.

Как тебя называть?

Ничего.

Кто установил тебя в моём мозге?

Несколько секунд поле зрения оставалось пустым.

Затем возникли строки.

ЗАПРОС НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ВЫПОЛНЕН.

Доступные данные не содержат сведений о происхождении системы.

Сергей медленно выдохнул.

Он не получил ни объяснения, ни имени, ни ответа на главный вопрос.

Но получил кое-что другое: подтверждение, что механизм не знает всего и не может автоматически ответить на любой вопрос, который он способен сформулировать.

Сергей закрыл глаза.

Когда он снова открыл их, текст исчез.

Он сосредоточился.

Ничего.

Попробовал вспомнить таблицу.

Появились отдельные строки, но они были размытыми и неполными. Он напрягся, пытаясь удержать изображение, и почувствовал головную боль.

Сергей прекратил эксперимент.

Через минуту неприятное ощущение ослабло.

Он сделал заметку в блокноте:

«Рабочий режим вызывается концентрацией на задаче. Текст воспринимается зрительно, но не отображается на

экране. Точность зависит от качества исходных данных. При попытке вызвать режим без конкретного вопроса результат нестабилен. Длительная концентрация может вызывать утомление».

Он подчеркнул последнее предложение.

Пока никаких выводов о происхождении происходящего. Сначала наблюдения.

Потом проверка.

В половине третьего Сергей позвонил Алексею Маркову.

— Алексей, добрый день. Это Сергей, мы разговаривали о компании Белова.

— Помню. Что-то выяснили?

— Пока не уверен. У меня появился вопрос по другой торговой компании. Роман Сафронов, сделки с нутом и горохом, примерно четыре года назад. Вы не пересекались с ним?

Марков не ответил сразу.

— Сафронов... Фамилия знакомая. Но я не хочу придумывать то, чего не помню.

— И не нужно. Мне важно понять, могли ли вы участвовать в согласовании изменения графика поставки. Есть два документа с близкими датами, и я пытаюсь разобраться, относятся ли они к одной цепочке.

— У вас есть номера контрактов?

Сергей продиктовал первый номер, затем второй.

На том конце стало тихо.

— Второй номер я не узнаю, — наконец сказал Марков.

— Первый... Возможно. Мне нужно поднять старые записи.

— Вы помните самую ситуацию?

— Смутно. Тогда было несколько сделок с похожими условиями. Один из поставщиков хотел перенаправить часть партии. Покупатель возражал, потому что у него был собственный график отгрузки.

— Кто принял решение?

— Не могу сказать. Я участвовал в закупках, но не утверждал все изменения контрактов.

Сергей записал ответ.

— А Сафронов?

— Возможно, он был на стороне одной из компаний. Но это пока только предположение.

— Что могло стать причиной изменения графика?

— Дефицит транспорта. Изменение цены на другом направлении. Требования покупателя. Проблемы с качеством. Да что угодно, если честно. В торговле одна корректировка иногда запускает пять следующих.

Это был правильный ответ.

Именно такой Сергей хотел получить — не потому, что он что-то доказывал, а потому, что не позволял выбрать удобное объяснение без дополнительных данных.

— Если найдёте записи, дайте знать, — сказал Сергей. — Я не тороплю.

— Хорошо. Только не ждите, что там будет готовая исто-

рия. Даже если вспомню, придётся проверять.

После разговора Сергей не стал сразу открывать ИИ.

Сначала он записал всё, что услышал, отделив воспоминания Маркова от его предположений. Затем добавил к каждому пункту уровень надёжности.

И только после этого сформулировал запрос:

Сопоставь новые сведения с имеющимися документами. Не делай вывода об общей причине. Покажи, какие версии остаются возможными и какие данные помогут различить их.

Ответ оказался короче, чем он ожидал.

Версии, совместимые с имеющимися данными:

— изменение графика вызвано транспортными ограничениями;

— изменение графика связано с коммерческими условиями альтернативного направления;

— изменение графика связано с требованиями покупателя;

— изменение графика вызвано проблемой исполнения первоначального контракта.

Для различения версий необходимы:

— первоначальный график отгрузки;

— уведомление об изменении;

— переписка участников либо документ, содержащий основание изменения;

— сведения о фактическом движении партии.

Сергей посмотрел на список.

Впервые за несколько дней у него появился не ответ, а последовательность действий, которую он мог проверить.

Это было именно то, чего ему не хватало.

Не всезнающий советник.

Не готовая теория.

Инструмент, который помогал определить следующий шаг.

Сергей сохранил результат, затем добавил собственную пометку:

«Не путать совместимость версии с её подтверждением».

Он перечитал фразу и усмехнулся.

Эту формулировку он мог бы использовать и в разговоре с любым аналитиком.

Разница заключалась в том, что теперь аналитик находился у него внутри головы.

И он пока не знал, насколько хорошо умеет ставить ему задачи.

Вечером Сергей пришёл домой вовремя.

Это было почти сознательное усилие. Он мог бы остаться в офисе, продолжить поиск архивных документов и попытаться понять, что происходит с его восприятием. Но утром жена сказала, что он перестал замечать, когда работа вытесняет всё остальное.

Сегодня он решил хотя бы не повторять ту же ошибку.

За ужином Лиза рассказывала о школьном проекте. Старшая спорила с ней о том, можно ли считать случайностью два одинаковых результата. Жена слушала их и время от времени задавала вопросы.

Сергей поймал себя на том, что снова пытается предугадать, к чему приведёт разговор.

Он остановился.

Ему не нужно было анализировать каждую реплику.

Не каждый вопрос требовал расчёта.

Не каждое совпадение нуждалось в объяснении.

После ужина он помог младшей собрать детали конструктора и починил перекошенную опору моста. Старшая показала ему презентацию, над которой работала, и попросила оценить структуру.

Сергей дал несколько замечаний, но не стал переписывать её работу за неё.

Когда дочери ушли, жена села рядом.

— Ты сегодня какой-то другой.

Он посмотрел на неё внимательнее.

— В хорошем или плохом смысле?

— Пока не знаю. Ты вроде бы здесь. Но иногда смотришь так, будто решаешь задачу, которую я не вижу.

Сергей почувствовал, как внутри поднимается привычное желание объяснить всё рационально. Сказать, что просто устал, что на работе много вопросов, что скоро всё закончится.

Он уже почти произнёс эти слова.

Но остановился.

— У меня действительно происходит что-то странное, — сказал он. — Я пока не понимаю, что именно.

Жена не стала улыбаться и не отмахнулась от его слов.

— Со здоровьем?

— Не знаю. Иногда я вижу вещи, которых не должно быть. Не на экране. Как будто дополнительную информацию прямо перед глазами.

Она внимательно посмотрела на него.

— И давно?

— Несколько дней. Сегодня стало отчётливее.

— Ты обращался к врачу?

— Нет.

— Тогда начни с этого. Не с попыток разобраться самостоятельно.

Сергей хотел возразить, но понял, что она права хотя бы в одном: он не мог считать происходящее безопасным только потому, что оно помогало ему работать.

— Хорошо, — сказал он. — Проверю.

Жена коснулась его руки.

— И ещё. Ты не обязан рассказывать мне всё прямо сейчас. Но не делай вид, что ничего не происходит.

Он кивнул.

Позже, оставшись один, Сергей открыл блокнот.

В нём были записи о новом режиме восприятия, ограничения, ошибки и первые удачные эксперименты. Рядом лежала таблица с именами людей, чьи профессиональные траектории он пытался понять.

Две разные задачи.

Но теперь он знал, что может использовать один и тот же подход к обеим.

Сначала сформулировать вопрос.

Затем определить, какие данные доступны.

Потом проверить результат.

И только после этого делать вывод.

Сергей сосредоточился на последней записи.

Покажи, какие из моих текущих выводов основаны на подтверждённых фактах, а какие являются предположениями.

Ответ появился через несколько секунд.

Он оказался длиннее предыдущих.

Сергей начал читать.

И впервые увидел не только структуру собственного расследования, но и то, насколько многое в нём держалось на

его личном выборе: какие сведения считать важными, какие вопросы задавать, каким версиям уделять больше внимания.

ИИ мог помочь ему увидеть противоречия.

Но он не мог решить за него, что именно стоит искать.

Эта мысль успокоила Сергея сильнее, чем любые подсказки.

Пока он оставался человеком, который выбирает вопрос, инструмент не определял направление его жизни.

По крайней мере, так ему казалось.

Глава 13. Цена уверенности

В понедельник утром Сергей получил предложение, от которого трудно было отказаться.

Именно поэтому он сразу заподозрил, что в нём что-то не так.

Письмо пришло от турецкого торгового дома, с которым компания работала больше трёх лет. Покупатель предлагал приобрести двадцать пять тысяч тонн российского ячменя с отгрузкой в течение следующего месяца. Цена была немного выше рынка, условия оплаты — приемлемыми, а срок действия предложения истекал в конце дня.

Для обычной сделки это выглядело почти идеально.

Сергей открыл приложение с расчётами и быстро проверил основные показатели. При подтверждённой цене закупки и текущем фрахте сделка давала маржу выше средней по направлению. Даже если логистика подорожает на несколько

долларов за тонну, прибыль останется приемлемой.

Он запросил у отдела закупок подтверждение объёма.

Олег Громов ответил через несколько минут:

— Двадцать пять тысяч соберём. Но по срокам есть вопросы. Два поставщика готовы отгрузить быстро, остальные просят дополнительную неделю.

— Качество?

— В пределах спецификации. Протоколы по части партий будут завтра.

— Оплата поставщикам?

— По стандартным условиям. Предоплата не требуется.

Сергей отметил, что формулировка «по стандартным условиям» ничего не гарантирует. Но пока не видел причины отказываться от переговоров.

Он открыл письмо покупателя и мысленно сформулировал запрос:

Проанализируй предложение. Выдели экономические риски, которые не отражены в расчёте маржи.

Знакомые строки возникли в поле зрения.

АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Выявленные факторы риска:

— неоднородность готовности поставщиков к отгрузке;

— отсутствие окончательных протоколов качества по части объёма;

— ограниченный срок действия предложения;

— зависимость итоговой маржи от согласованности графиков закупки и отгрузки;

— возможное увеличение расходов при разделении партии на несколько отправок.

Затем появилась оценка.

При условии фиксации закупочной цены и согласования графика поставки сделка сохраняет положительную расчётную маржу в рассмотренных сценариях.

Сергей перечитал последнюю строку.

Рассмотренные сценарии.

Он уже знал, что это означает. ИИ оценивал только те данные и предположения, которые имелись в расчёте. Если он не учёл какой-то фактор, система не могла автоматически превратить его в известную величину.

Сергей добавил в модель задержку отгрузки на десять дней, увеличение расходов на хранение и дополнительную перевалку. Маржа уменьшилась, но не исчезла.

Он изменил ещё один параметр — цену закупки.

При увеличении стоимости товара на четыре доллара прибыль становилась заметно ниже, однако оставалась положительной.

Пока всё выглядело приемлемо.

— Сергей, ты с нами? — спросил Левин, появившись в

дверях.

Сергей поднял голову.

— Да. Готовимся к разговору с покупателем.

— Я посмотрел предложение. Надо брать. Такие цены долго не держатся.

— Возможно. Но сначала выясним, почему они готовы платить выше рынка.

— Потому что им нужен товар.

— Это объяснение, а не проверка.

Левин усмехнулся.

— Иногда, Сергей, всё действительно так просто.

— Иногда.

Сергей закрыл таблицу.

Через сорок минут начинались переговоры.

Покупателя представлял Мехмет Арслан — коммерческий директор турецкого торгового дома. Сергей встречался с ним лично дважды и несколько раз обсуждал контракты по видеосвязи.

Арслан производил впечатление человека, который не любит тратить время на формальности. Он говорил коротко, быстро переходил к цифрам и не пытался изображать дружбу там, где речь шла о деньгах.

Переговоры начались с цены.

— Мы готовы принять двадцать пять тысяч тонн, — сказал Арслан. — Нам нужен весь объём. Если вы подтвердите

условия сегодня, я подготовлю контракт.

— Какой график отгрузки вас устроит?

— Весь объём должен быть доступен в течение месяца.

— Это не график. Это период.

Арслан улыбнулся.

— Хорошо. Первая партия — через две недели. Остальное — до конца месяца.

Сергей посмотрел на расчёт.

Такие сроки были возможны, если два крупнейших поставщика действительно выполняют обещания, а остальные не задержатся.

— Мы можем согласовать такой вариант при условии подтверждения готовности всех партий, — ответил он. — Либо зафиксировать общий объём с поэтапным согласованием дат.

— Тогда я не смогу гарантировать вам первоначальную цену.

— Почему?

— Потому что у нас есть обязательства перед конечным покупателем.

Сергей отметил эту фразу.

Арслан впервые упомянул конечного покупателя, хотя до этого говорил так, словно торговый дом приобретал товар для собственного портфеля.

Сергей сосредоточился на собеседнике.

В поле зрения появилась короткая строка:

Изменение аргументации: от потребности в товаре к обязательствам перед третьей стороной.

Следом:

Возможные объяснения:

— ограничение по срокам перепродажи;

— попытка ускорить согласование;

— наличие контрактных обязательств с конечным покупателем.

Сергей чуть заметно нахмурился.

Это было полезно, но ничего не доказывало. Он и сам слышал изменение аргументации. ИИ лишь выделил его и предложил несколько объяснений.

— Когда вы подписали контракт с конечным покупателем? — спросил Сергей.

Арслан выдержал короткую паузу.

— Несколько дней назад.

— До того, как направили нам запрос?

— Да.

— И вы уже согласовали с ним сроки поставки?

— Предварительно.

Сергей посмотрел на Левина. Тот едва заметно пожал плечами: ничего необычного в такой последовательности не было. Торговые компании часто сначала находили покупателя,

а затем подбирали товар.

Но здесь возникал вопрос о распределении рисков.

Если турецкий партнёр уже взял на себя обязательства, почему он предлагал цену выше рынка, но отказывался от гибкости по графику?

Сергей попросил уточнить условия конечного контракта.

Арслан стал осторожнее.

— Это коммерческая информация.

— Я не прошу раскрывать цену. Мне нужно понимать, какие параметры поставки для вас критичны.

— Дата прибытия. Объём. Качество.

— Допустимое отклонение по срокам?

— Минимальное.

Сергей мысленно запросил оценку возможных сценариев.

ИИ предложил три варианта: покупатель действительно ограничен сроками, покупатель пытается переложить на поставщика риск собственных обязательств или предложение используется для резервирования объёма до завершения переговоров с другим продавцом.

Последняя версия показалась Сергею маловероятной. Арслан уже несколько лет работал с ними, а предложенная цена выглядела вполне экономически обоснованной для покупателя, которому требовался срочный товар.

Он сосредоточился на первых двух версиях.

И допустил ошибку.

— Если вы уже подписали контракт, то основной риск за-

держки сейчас лежит на вас, — сказал Сергей. — Мы можем обеспечить объём, но не готовы гарантировать срок, который зависит от нескольких независимых поставщиков. Поэтому предлагаю разделить партию и согласовать график по мере подтверждения готовности.

Арслан перестал улыбаться.

— Вы считаете, что я пытаюсь переложить на вас свои риски?

Сергей понял, что прозвучало это именно так.

— Я говорю о распределении ответственности.

— Нет. Вы сказали, что риск лежит на мне.

— Потому что вы подтвердили наличие обязательств перед третьей стороной.

— Сергей, мы работаем вместе не первый год. Я не обязан раскрывать вам каждый контракт, чтобы купить товар.

— И я не обязан принимать обязательства, которые не могу обеспечить.

Несколько секунд оба молчали.

Левин вмешался:

— Думаю, мы можем найти компромисс. Давайте вернёмся к графику.

Но Арслан уже закрыл свой блокнот.

— Пришлите ваш вариант письменно. Я посмотрю.

Переговоры закончились через десять минут.

Когда видеосвязь отключилась, Левин повернулся к Сергею.

— Зачем ты его прижал?

— Я не прижимал. Я уточнял условия.

— Ты поставил под сомнение его мотивы.

— Его мотивы не имеют значения. Имеют значение обязательства.

— Для тебя — возможно. Для него это вопрос доверия.

Сергей хотел возразить, но остановился.

Он вспомнил, как Арслан изменился после его слов. Не тогда, когда обсуждали сроки, а именно в момент, когда Сергей интерпретировал его поведение как попытку переложить риск.

ИИ предложил несколько объяснений.

Сергей выбрал одно.

И произнёс его вслух так, словно оно было установлено.

— Хорошо, — сказал он. — Возможно, я слишком рано сделал вывод.

Левин посмотрел на него с удивлением.

— Ты это сейчас серьёзно?

— Абсолютно.

— Тогда напиши ему. Объясни, что речь шла об условиях сделки, а не о нём лично.

Сергей кивнул.

Письмо он составил сам.

Без ИИ.

Он извинился за формулировку, подтвердил заинтересо-

ванность в сделке и предложил два варианта графика. В первом компания гарантировала объём, но согласовывала даты поэтапно. Во втором фиксировала общий срок при условии предоставления поставщиками окончательных подтверждений готовности и согласования дополнительных расходов в случае задержки.

Письмо получилось коротким и спокойным.

Арслан ответил через час.

Он поблагодарил за разъяснение и сообщил, что предложение пока остаётся в силе. Однако окончательное решение будет принято после внутреннего согласования.

Сергей не знал, помогло ли письмо сохранить сделку или покупатель изначально не собирался отказываться от переговоров.

Но отношения удалось вернуть в рабочее русло.

Он открыл заметки и записал:

«Анализ поведения собеседника полезен для формирования гипотез, но не позволяет считать мотив установленным. Не превращать вероятностную оценку в прямое обвинение».

Затем добавил:

«Проверять формулировки до того, как они становятся частью переговоров».

Он сохранил запись и только после этого снова обратился к ИИ.

Почему твоя оценка не предотвратила конфликт?

Ответ появился почти сразу.

Предыдущий запрос был направлен на анализ возможных мотивов собеседника.

Запрос не содержал критериев оценки вероятности возникновения конфликта из-за выбранной формулировки.

Сергей несколько секунд смотрел на текст.

Потом мысленно уточнил:

Можешь ли ты заранее оценивать, как моя формулировка может быть воспринята собеседником?

Возможно построение нескольких интерпретаций на основе доступных данных.

Точность ограничена неполнотой сведений о собеседнике, его целях, опыте и текущем эмоциональном состоянии.

— То есть ты можешь подсказать, как это прозвучит, но не знаешь, что он подумает.

Ответа не последовало.

Он сформулировал новый запрос:

Перед отправкой коммерческих писем выделяй формулировки, которые могут восприниматься как обвинение, давление или признание обязательств. Предлагай альтернативы, не меняя экономический смысл.

Запрос принят.

Это было уже конкретное применение.

Не попытка читать мысли.

Не поиск скрытых намерений.

Просто дополнительная проверка перед действием.

Сергей закрыл окно и вернулся к работе.

Он ещё не знал, насколько далеко можно зайти с новым инструментом. Но уже понимал, что главная опасность заключается не только в ошибках самой системы.

Можно получить разумную подсказку, неправильно её понять и принять решение, за которое отвечать придётся тебе.

После обеда позвонил финансовый директор.

— Сергей, по твоему запросу нашли ещё один документ. Старый архив, платёжные поручения и выписка из реестра договоров.

— Что именно?

— Договор на закупку гороха. Номер совпадает с одним из тех, которые ты присылал. Контрагент — компания, связанная с Марковым.

— В каком смысле связанная?

— Он там работал. Но на дату договора уже не числился руководителем закупок. По кадровым документам его полномочия прекратились раньше.

Сергей открыл таблицу.

— Насколько раньше?

— Почти за два месяца.

Он записал дату.

Это меняло картину.

Если Марков ушёл до заключения договора, он мог знать о подготовке сделки, но не обязательно участвовал в её согласовании. Его прежнее воспоминание о перенаправлении

партии могло относиться к другому контракту.

— Есть подпись согласующего? — спросил Сергей.

— В бумажной версии договора её нет. Есть ссылка на внутренний протокол согласования, но сам протокол не подшит.

— А в электронном архиве?

— Пока не нашли.

Сергей поблагодарил и завершил разговор.

Он открыл материалы по Сафронову, затем — сведения о Маркове, затем — платёжные документы.

В поле зрения возникла новая структура.

Сначала даты.

Потом должности.

Затем возможные роли каждого участника.

ИИ не выдавал готового ответа. Он группировал доступные сведения и отмечал пробелы.

Сергей запросил:

Построй хронологию с учётом того, что Марков покинул должность за два месяца до заключения договора. Отдели установленные факты от возможных объяснений.

Через несколько секунд появилась обновлённая последовательность.

Теперь Марков мог быть связан с ранним этапом подготовки сделки, но прямых оснований считать его участником окончательного решения не было.

Сергей перечитал вывод.

И впервые за последние дни почувствовал не разочарование, а удовлетворение.

Он не приблизился к разгадке так сильно, как надеялся. Зато избавился от одной удобной, но неподтверждённой версии.

Это тоже было продвижением.

Он добавил к записи:

«Не считать профессиональную связь доказательством участия в конкретном решении».

Затем сформулировал следующий вопрос:

Какие документы с наибольшей вероятностью позволят установить инициатора изменения графика?

ИИ выделил три позиции:

— внутренний протокол согласования;

— первоначальная версия графика поставки и история его изменений;

— уведомление контрагенту с указанием основания корректировки.

Сергей посмотрел на первую позицию.

Внутренний протокол.

Документ, которого не оказалось в архиве.

Он мог быть утрачен. Мог находиться у другой стороны. Мог вообще не существовать в той форме, в какой его представлял Сергей.

Но теперь у него был конкретный запрос к бывшим участникам сделки.

Не «расскажите, что произошло».

А «кто инициировал изменение, где зафиксировано решение и кто его согласовал».

С таким вопросом можно было работать.

Вечером, перед уходом, Сергей выключил компьютер и несколько секунд сидел в тишине.

Он попытался вызвать привычный режим без конкретной задачи.

Ничего не произошло.

Тогда он сосредоточился на простой команде:

Покажи текущие заметки о расследовании.

Текст возник.

Не весь архив, не новые сведения из неизвестного источника, а только структурированная выжимка из того, что он сам собрал и анализировал.

Сергей пролистал её взглядом.

Затем мысленно попросил:

Сохрани рабочую последовательность вопросов, чтобы я мог продолжить с этого места.

Подсказка исчезла.

Через несколько секунд появилось подтверждение:

Рабочая последовательность сформирована.

Сергей не знал, где именно хранилась эта информация и

как долго она будет доступна. Он не собирался принимать подтверждение на веру. Завтра он проверит, можно ли восстановить тот же контекст.

Но впервые он начал думать о встроенном ИИ не как о странном явлении, которое нужно объяснить, а как об инструменте, с которым можно выстроить рабочий процесс.

Это было привычнее.

И потому опаснее.

Любой инструмент постепенно становится частью повседневных решений. Человек перестаёт замечать, где заканчивается его собственное суждение и начинается подсказка, на которую он опирается.

Сергей пока видел эту границу.

Он надеялся, что сможет удержать её и дальше.

Выходя из офиса, он вспомнил разговор с Арсланом и понял, что в следующий раз должен задавать ИИ другой вопрос.

Не «что думает собеседник?»

А «какие ещё объяснения совместимы с тем, что я наблюдаю?»

Разница казалась небольшой.

Но именно из таких различий складывались решения, которые потом нельзя было отменить одним исправленным письмом.

Часть III. Чужая система

Глава 14. След решения

В девять утра Сергей позвонил Михаилу Орлову.

— Мне нужен человек, который четыре года назад занимался экспортными отгрузками гороха и нута через южные порты. Не обязательно руководитель. Лучше тот, кто непосредственно работал с графиками и изменениями заявок.

— Из наших?

— Необязательно. Я ищу человека, который мог пересекаться с компанией Сафронова.

Орлов помолчал.

— Ты опять копаешь старые сделки?

— Да.

— Коммерческая тайна?

— Пока не знаю. Поэтому спрашиваю не документы, а людей.

— Есть один вариант. Илья Кравцов. Раньше работал у экспедитора, потом перешёл к оператору терминала. Сейчас, кажется, занимается планированием отгрузок. Мы пересекались с ним на нескольких проектах. Он хорошо помнит старые истории, особенно если кто-то менял заявку в последний момент.

— Можешь дать контакт?

— Могу. Но сначала объясни, что ты ищешь. Я не хочу отправлять человека в разговор, после которого он будет думать, что мы пытаемся выведать чужие секреты.

Сергей уважал эту позицию. Орлов отвечал за логистику и

привык оценивать не только потенциальную пользу информации, но и последствия её получения.

— Я пытаюсь установить, почему несколько лет назад изменился график одной поставки. У меня есть документы с противоречивыми датами и несколько участников, которые помнят ситуацию по-разному. Я не собираюсь просить его раскрывать коммерческие условия других компаний. Мне нужно понять, кто инициировал изменение и что было его непосредственной причиной.

— Так и скажи ему.

— Скажу.

Через десять минут Сергей получил номер Кравцова и короткое сообщение: «Предупредил. Можешь звонить».

Он не стал набирать номер немедленно.

Сначала открыл собственную таблицу.

За последние дни она выросла до нескольких десятков строк. Даты, контракты, компании, должности, изменения графиков, платёжные документы. Часть сведений была подтверждена оригиналами, часть — судебными материалами, часть — воспоминаниями людей.

Сергей видел общую картину, но чем больше добавлялось информации, тем сложнее становилось понять, какие связи действительно имели значение.

Раньше он решал такие задачи привычным способом: раскладывал документы по хронологии, делал пометки, несколько раз перепроверял расчёты, а затем обсуждал вы-

воды с коллегами.

Теперь у него появился другой инструмент.

Он сосредоточился на таблице.

Раздели сведения по степени надёжности. Отдельно покажи противоречия, предположения и вопросы, на которые нет ответа.

В поле зрения появились строки.

ПОДТВЕРЖДЁННЫЕ СВЕДЕНИЯ

Даты контрактов, содержащиеся в оригиналах документов.

Платёжное поручение с установленными реквизитами.

Данные о должностях и периодах работы Маркова.

СВЕДЕНИЯ ИЗ ВТОРИЧНЫХ ИСТОЧНИКОВ

Публичные сообщения о финансовых проблемах компании Сафронова.

Описание спора с покупателем.

Воспоминания Маркова об изменении графика поставки.

НЕПОДТВЕРЖДЁННЫЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

Возможная связь двух контрактов через одну товарную партию.

Возможное участие Маркова в подготовке изменения графика.

Возможное влияние этого решения на последующие финансовые проблемы компании.

КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЕЛЫ

Отсутствует документ, содержащий основание изменения

графика.

Не установлена физическая идентичность партий.

Не установлена последовательность согласования решения.

Сергей внимательно прочитал последнюю часть.

Затем попросил выделить факты, которые могли бы опровергнуть его основную гипотезу.

ИИ вывел три пункта.

Первый: партии могли быть независимыми, а совпадение дат объяснялось общими рыночными обстоятельствами.

Второй: решение мог принять человек, не связанный с карьерными изменениями Сафронова или Белова.

Третий: последствия сделки могли быть обычным коммерческим убытком, не связанным с дальнейшими событиями.

Сергей несколько секунд смотрел на экран.

Вот этого ему и не хватало.

Он слишком долго задавал вопрос о том, как связаны истории. Теперь у него появился другой вопрос: какие обстоятельства покажут, что связи нет?

Он сохранил результат.

Затем открыл пустую страницу и записал заголовок:

«Что должно оказаться неверным, чтобы я отказался от гипотезы?»

Под ним перечислил три условия.

Если товарные партии не совпадают, связь между кон-

трактами становится значительно слабее.

Если изменение графика было вызвано независимыми обстоятельствами, совпадение дат перестаёт быть существенным.

Если инициатор решения не связан ни с Сафроновым, ни с Марковым, первоначальная версия требует пересмотра.

Сергей перечитал список.

Он не знал, насколько полезной окажется эта процедура в расследовании. Но уже видел её ценность в обычной работе: она заставляла проверять не только то, что подтверждало решение, но и то, что могло его разрушить.

Он закрыл файл и набрал номер Кравцова.

— Сергей, добрый день, — ответил мужчина после второго гудка. — Михаил сказал, что у вас вопрос по старой отгрузке.

— Скорее по изменению графика. Я изучаю документы одной торговой компании. Несколько лет назад там возник спор из-за сроков поставки. Возможно, вы сталкивались с этой ситуацией.

— Какая компания?

Сергей назвал Сафронова.

— Сафронов... Да, помню фамилию. Они тогда довольно быстро росли. Работали сразу по нескольким направлениям.

— Вы непосредственно занимались их отгрузками?

— Не всеми. Я отвечал за планирование заявок у экспе-

дителя. Иногда приходилось разбирать изменения, которые приходили уже после согласования первоначального графика.

— Помните историю с перенаправлением части партии? Кравцов не ответил сразу.

— Возможно. Но таких историй было много. Вы можете назвать месяц?

Сергей назвал дату из документов.

— Тогда да, что-то вспоминается. Там был конфликт между заявленным объёмом и фактической готовностью товара. Но подробностей без архива не обещаю.

— Кто инициировал изменение графика?

— Это нужно смотреть по заявке. Мы могли получить изменение от клиента, а могли получить его через агента или от оператора. Сам факт, что документ пришёл от конкретной компании, ещё не означает, что она первой приняла решение.

Сергей мысленно отметил формулировку.

Она совпадала с тем, что он уже понял из документов, но услышать это от человека, работавшего с реальными отгрузками, было полезно.

— А если изменение касалось сразу нескольких участников?

— Тогда могло быть несколько последовательных решений. Один меняет объём, другой переносит окно, третий подтверждает вагоны, четвёртый пытается сохранить перво-

начальный срок. Через неделю все помнят ситуацию по-разному, потому что каждый видел только свой участок.

Сергей вспомнил компанию Белова.

Там отделы тоже принимали решения, исходя из собственной картины происходящего. Но он не стал переносить эту логику на историю Сафронова автоматически.

— Вы могли бы посмотреть архив? — спросил он.

— Могу попробовать. Но не уверен, что он сохранился. Часть документов тогда переводили в новую систему, а старые заявки не всегда переносились полностью.

— Мне не нужны коммерческие условия. Достаточно даты изменения, инициатора и основания, если они сохранились.

— Понимаю. Я проверю и отвечу.

Они попрощались.

Сергей положил телефон на стол.

Разговор не дал ответа. Но теперь у него было ещё одно свидетельство того, что документы могли отражать разные этапы одного процесса, а не единое решение одного человека.

Он открыл заметки и записал:

«Не искать одного инициатора, пока не установлена последовательность событий. Возможна цепочка отдельных решений разных участников».

Затем вернулся к текущим делам.

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.