
ПО УМОЛЧАНИЮ
ИПОТЕКА
ДОГОВОР

# Varpunen Varpunen
# ПО УМОЛЧАНИЮ

*https://litres.ru/74813212*
*SelfPub; 2026*

## Аннотация

2037 год. Андрей Лаврин живёт так, как принято считать правильным: у него хорошая работа, семья и квартира в ипотеке. Ещё пять лет — и можно будет наконец пожить для себя. Но однажды в школьном сочинении десятилетней дочери он узнаёт язык алгоритмов, над которыми работал сам. Девочка, мечтавшая придумывать города, теперь рассуждает о востребованной профессии и стабильном доходе. Андрей начинает расследование и обнаруживает, что технологии способны не только угадывать желания, но и незаметно направлять их. Чем ближе он к ответам, тем опаснее говорить правду: на кону работа, доход и благополучие близких. Где проходит граница между ответственностью и несвободой? И что, если самые важные решения своей жизни он уже принял по чужому сценарию?

# Содержание

ЧАСТЬ I. КАК ПОЛОЖЕНО 4
1. Ещё пять лет 4
2. Кем ты хочешь стать? 19
3. Дом, который принадлежит банку 34
4. Успешные люди 48
5. Математика человеческих желаний 60
6. Норма 73
ЧАСТЬ II. ЧУЖИЕ ЖЕЛАНИЯ 85
7. Я согласен 85
Конец ознакомительного фрагмента. 88

# Varpunen
# ПО УМОЛЧАНИЮ

## ЧАСТЬ I. КАК ПОЛОЖЕНО

### 1. Ещё пять лет

Я проснулся в шесть двадцать. Будильник должен был сработать через три минуты, и мне было досадно, что организм, которому я столько лет объяснял необходимость вставать рано, наконец со мной согласился.

На потолке лежала полоска света от рекламного экрана на соседнем доме. Ночью там показывали море. Теперь по потолку ползла тень автомобиля, которого я не мог себе позволить.

Я выключил будильник, пока он ещё не прозвенел, и взял телефон. Сообщение от банка пришло в четыре утра: очередной платёж по ипотеке прошёл успешно. Почему-то банк всегда поздравлял меня с этим событием. Потом были две новости о напряжённости на границе, предупреждение о возможном падении национальной валюты, три рабочих письма и напоминание о том, что для поддержания здоровья взрослому человеку необходимо спать не менее семи часов.

Я поспал пять с половиной.

Лена, ещё не открывая глаз, попросила поставить чайник. Ей предстояло работать до семи, и она рассчитывала, что сегодня я заберу Машу.

Я открыл календарь. В половине шестого стоял созвон с партнёрами. В половине седьмого — резервное окно на случай, если созвон затянется.

— Постараюсь.

Лена подняла голову.

— Мне надо знать, а не надеяться.

Я передвинул встречу на понедельник. Через несколько секунд пришло уведомление: у трёх участников в понедельник не было свободного времени. Календарь предложил оптимальное решение — сегодня в половине шестого.

— Заберу, — сказал я и положил телефон экраном вниз.

Маша сидела на кухне в носках разного цвета. Перед ней остывала каша, а обеими руками она разглаживала лист ватмана. Там был город. Река начиналась возле библиотеки, огибала вокзал и исчезала под огромным круглым зданием, похожим на пирог.

— Это что?

— Дом потерянных вещей. Если человек что-то потерял, оно появляется здесь. Только всё время переезжает, и надо найти, где оно сейчас.

— А зачем тогда столько дорог?

— Чтобы заблудиться.

Я усмехнулся. Она была серьёзна.

Маша приготовила карточки для новой игры и собиралась к вечеру их вырезать. Я отозвался привычным обещанием, но на этот раз она не соглашалась отпустить меня без точного времени.

Я посмотрел на Лену. Она наливала кофе в термос и сделала вид, что не слышит.

— После ужина.

Маша записала это на обратной стороне листа, рядом с неровным солнцем. У неё была привычка оформлять договорённости письменно. Видимо, семейная.

На парковке сосед с восьмого этажа протирал новую машину. Он когда-то ездил на автобусе и говорил, что автомобиль ему не нужен. Потом у них родился второй ребёнок, потом он сменил работу, потом сам стал рассказывать мне о преимуществах новой модели. У каждого изменения была хорошая причина; я помнил почти все. Сейчас он наклонился к дверце, проверил, не оставил ли тряпкой разводов, и только тогда заметил меня.

Он поинтересовался, когда я собираюсь менять свою машину. Мой довод, что она прекрасно ездит, его только обрадовал: именно сейчас, пока не начались поломки, её можно было выгодно сдать.

Я пообещал подумать. В городе вообще трудно было встретить человека, который не помогал бы тебе подумать о будущих расходах.

Дорога до офиса занимала сорок минут, если ничего не происходило, и час с четвертью, если происходило то, что происходило почти каждый день. Я знал в городе такие места, где впереди можно было увидеть хвост пробки, а повернуть уже нельзя. В них я испытывал особое спокойствие: от меня больше ничего не зависело. На заднем сиденье лежала сумка с формой для бассейна. В декабре я купил абонемент, сходил дважды и с тех пор возил сумку с собой. На рекламном щите возле съезда человек, похожий на меня, только загорелый, бежал по песку. «Начни сегодня». Внизу высветилась цена годового обслуживания спортивного клуба.

На перекрёстке меня обогнал автобус. Через стекло я увидел женщину в красной шапке, которая ела бутерброд, держа его обеими руками. У неё был такой сосредоточенный вид, словно она решала сложную задачу. Рядом стоял мальчик со скрипкой. Автобус тронулся, и они исчезли. Я включил новости. Диктор сообщил, что у людей возникли опасения по поводу новых переговоров на границе. Второй ведущий спросил, удастся ли избежать серьёзных последствий. Первый сказал, что пока неизвестно. Следующие семнадцать минут оба обсуждали, что может произойти, если не удастся. Потом вышла реклама долгосрочных сбережений.

Телефон в подставке завибрировал. Мама. Я не ответил: через двадцать метров предстояло перестроиться. Она перезвонила, и теперь я уже испугался.

Тревога оказалась напрасной. Мама просто не дождалась

меня вчера и уже успела решить, что у меня опять давление. Моё возражение, что давление вообще-то у неё, встретила с материнским недоверием. «А у тебя, думаешь, стеклянное сердце?»

Она попросила приехать в воскресенье. Я сказал, что мы и так собирались. Она спросила, печь ли блинчики. Я сказал: «Мам, конечно». В тот момент, когда мы прощались, на панели появилась надпись о входящем рабочем вызове. Я по привычке нажал на кнопку ответа раньше, чем договорил. Мама осталась с половиной моего «целую».

В офис я приехал в восемь без десяти. На первом этаже «Контура» пахло кофе и свежей древесиной: прошлой зимой мы заменили пластиковые панели настоящими, чтобы людям было комфортнее в естественной среде. На стене возле турникетов светилась цифра 87 — уровень удовлетворённости сотрудников. Никто не знал, почему она не менялась вторую неделю.

На своём месте я обнаружил картонную коробку с вещами Олега Петровича. Он стоял у окна с маленькой отвёрткой и снимал с подоконника старый термометр. Термометр показывал двадцать четыре градуса и существовал в офисе, кажется, дольше меня.

— Всё? — спросил я.

— Всё. Сорок два года трудового стажа. В приложении даже медаль нарисовали.

Я помог ему завернуть термометр в газету.

Я спросил о Приморье, куда он давно собирался. Олег Петрович слегка замялся. У Тани болели колени, врач настаивал на операции. Поездку решили пока отложить.

Олег Петрович не жаловался. Он говорил о планах на неделю: купить противоскользящий коврик в ванную, отвезти жену на обследование, разобрать банку с винтами на балконе. Когда-то, в девяностые, он с ней ездил автостопом по побережью. У него даже была карта, на которой они отмечали места ночёвок. Я спросил, сохранилась ли карта.

— Где-то. Надо поискать.

Он прижал коробку к животу. Попросил помочь отнести её к шкафу: в обед отдел собирался устроить ему проводы. Пока мы шли по коридору, он вспомнил:

— Я тебе монитор оставил. У тебя полоска битая. Только кронштейн подтяни.

— Спасибо.

Я вернулся к себе. Олег Петрович обещал ещё зайти после оформления бумаг.

Когда Олег Петрович ушёл в отдел кадров, я минут десять сидел перед его монитором. Потом пришёл Сева, принёс ноутбук и стал рассказывать, что нашёл причину ошибки в расчётах. Ему было двадцать четыре. Он носил толстовки с изображением космических аппаратов и умел работать под музыку, от которой у меня начинала болеть челюсть. В компании он появился осенью и до сих пор обращался ко мне на «вы», когда хотел попросить что-нибудь неприятное.

На этот раз Севе нужно было уйти до четырёх: отец проезжал через наш город, между поездами оставалось три часа. Сын собирался встретить его на вокзале.

Я открыл календарь. На сегодня была назначена сдача отчёта. Можно было попросить его закончить к обеду. Или передать часть работы другому сотруднику. Я мысленно перебрал варианты и почувствовал раздражение: мне предлагалось решать дополнительную задачу, хотя до этого утро шло нормально.

Я разрешил ему уйти при условии, что расчёты будут готовы. Сева попытался узнать, что делать в противном случае. Я ответил привычным начальственным «ты же сам понимаешь». Он больше не спорил.

Сева ушёл. Я снова открыл календарь. В двадцать четыре года мне казалось, что начальники живут по каким-то особым часам. Теперь я был начальником. Часы у меня были обыкновенные.

На обед нас пригласили в переговорную: компания устроила небольшое прощание с Олегом Петровичем. Заказали пироги, пластиковые стаканчики и торт с надписью «Новые горизонты». Торт разрезали до того, как виновник торжества успел снять крышку с коробки. Руководитель эксплуатации произнёс речь о бесценном опыте, отдел кадров предложил сделать фотографию. Олег Петрович улыбался на фотографии так, как улыбался, когда не хотел, чтобы у окружающих возникали дополнительные вопросы.

На столе возле торта лежала раскрытая книга отзывов. Кто-то пожелал ему наконец пожить для себя. Кто-то — уделять больше времени родным. Я долго держал ручку над страницей. Написал: «Спасибо, что научили меня работать». Ниже оставалось место. Я добавил: «Надеюсь, теперь научите отдыхать».

— Этому, голубчик, каждый сам, — сказал Олег Петрович, прочитав, и сунул книгу в коробку.

Мы расходились, когда я заметил, что Сева режет оставшийся торт и укладывает куски в контейнер. Олег Петрович попросил его взять побольше: дома Таня сладкое пока не ест. Сева сказал, что отвезёт отцу.

— Сегодня поезжай, — сказал я. — Отчёт закончу, если не успеешь.

Он удивился, обрадовался и сразу принялся уверять, что всё равно успеет. В ту минуту он мне почему-то особенно понравился. Позже, уже у своего монитора, я принялся искать в программе свободное окно, куда можно было бы перенести его работу. Окно нашлось в субботу. Я поставил встречу с самим собой и почувствовал то самое маленькое удовлетворение, с которым мы обычно решали рабочие вопросы. Суббота была свободной. До этой минуты.

К половине шестого я участвовал в трёх совещаниях, подписал бюджет исследования, поправил график и объяснил молодому аналитику, почему результат, который выглядит слишком хорошо, нужно перепроверять раньше, чем плохой.

В 17:23 партнёр написал, что его докладчик подключится через десять минут. Я представил, как Маша стоит в школьном вестибюле с рюкзаком, и закрыл ноутбук.

— Нин, прикроешь? — спросил я у Беловой.

Она подняла глаза над двумя мониторами.

Узнав, что мне надо за дочерью, Нина сразу согласилась подменить меня. Ей нужны были только слайды.

На парковке я переслал Нине файл.

До школы я доехал за двадцать семь минут, хотя навигатор обещал тридцать две. На воротах, за ограждением, дети перебрасывали друг другу снежки, а женщина в оранжевом жилете старалась объяснить въезжавшему водителю, что остановка запрещена. Он спорил, потому что собирался «только забрать». Я узнал в нём отца одного из Машиных одноклассников. Мы никогда не знакомились, но успели несколько раз повздорить в школьном чате: он считал, что родители слишком мало занимаются безопасностью движения, я — что школа не предусмотрела нормальную площадку для высадки. Лично он оказался приятным человеком. Увидев, что я жду, отъехал и махнул рукой. Я махнул в ответ. Десятки страниц переписки завершились двумя движениями рук.

На проходной я достал пропуск. Охранник Пётр Фёдорович знал нас уже четвёртый год, знал и мои привычки. В первый класс я водил Машу сам, затем стал привозить только по пятницам, последние месяцы появлялся, когда у Лены была

смена. Он спросил, не заболела ли она. Я пояснил, что работала.

— Ну да, ну да. Вы оба у нас работящие. А Маша сегодня раньше всех работу сдала, — сказал он и улыбнулся. — Сидит ждёт. Никуда не убегает.

Я хотел сказать, что обычно не опаздываю, но вспомнил три пятницы за последние два месяца. Он посмотрел на меня внимательно.

Охранник, видимо, опасался очередной жалобы. После закрытия секций ждать родителей теперь разрешалось только в вестибюле. Недавно кто-то из взрослых пожаловался, что дети бегают во дворе без присмотра. С тех пор им полагалось оставаться под камерами в присутствии ответственного взрослого. «Я не взрослый, видимо», — добавил он.

Пётр Фёдорович усмехнулся. Он бывший водитель, вышел на пенсию, потом устроился сюда, потому что дома было скучно. Я заметил, что он не смотрит на маленький экран перед собой. Он смотрел сквозь стеклянную дверь на детей, которым теперь полагалось играть только в присутствии ответственного взрослого.

В школе пахло влажной одеждой, солёным снегом и тем странным запахом, который сохранился ещё с моего детства: мелом и резиной. Я прошёл к вестибюлю, на мгновение представив, что мне девять лет, я оставил портфель за батареей и знаю, что мама придёт, когда сумеет отпроситься. В памяти осталось не ожидание как таковое. Остался звук две-

ри. Каждый раз, когда она открывалась, я переставал делать всё остальное.

В школе уже мыли пол. Маша сидела на скамейке рядом с охранником и рисовала на обороте рекламного буклета. Увидев меня, она сложила лист вчетверо, а потом поднесла к моему лицу: там была новая карточка для игры. На ней я лежал на диване с огромной короной.

— Это я?

— Правитель дивана. Если попадаешь сюда, пропускаешь ход.

Я рассмеялся. Охранник тоже.

Дома Лена поставила на стол котлеты, которые принесла из кулинарии, и долго рассказывала про мальчика, впервые за три месяца самостоятельно вставшего из инвалидного кресла. Она работала детским реабилитологом. Иногда возвращалась домой с таким усталым, светлым лицом, что мне хотелось спросить, почему наши работы, одинаково утомительные, оставляют в нас столько разного. Но сегодня на половине рассказа у меня зазвонил телефон.

С партнёрами возник вопрос. Они не понимали один из слайдов. Я ушёл в спальню, сел на край кровати и попросил открыть презентацию. К тому времени, когда мы закончили, в коридоре горел только ночник.

Маша не спала. Ватман лежал на её подушке, а вырезанные ею самой карточки были собраны в конверт.

— Завтра? — спросила она.

— Завтра.

Я убрал город на письменный стол и накрыл её одеялом. Она уже дремала, когда я вспомнил про слово «после» на обратной стороне листа.

Я постоял у Машиной двери. Из соседней квартиры доносился смех. Люди, кажется, смотрели телевизор или спорили за ужином. Мы с Леной когда-то тоже собирались по вечерам у маленького экрана, на котором половина фильмов шла с отвратительным звуком. Не помню, в какой момент начали ужинать в разное время. Сначала это было удобно. Она возвращалась поздно, я уходил рано. Потом появились рабочие звонки. Потом мы купили телевизор побольше и перестали смотреть его вместе.

Я пошёл на кухню, достал из холодильника молоко. На дверце висел старый магнит с фотографией: мы втроём стоим на берегу озера, Маша в жёлтой панаме, ещё не умеет нормально говорить. Тогда нас застал дождь, мы заблудились по дороге к машине, Лена потеряла ключи, а я простудился. На фотографии никто не выглядит несчастным. Я не помнил, сколько стоила та поездка. Зато мог с точностью до месяца назвать сумму первого взноса за автомобиль, который мы купили после неё.

На кухонном столе лежали квитанции и бумажный пакет с лекарствами для мамы. Я взял пакет, переставил его ближе к выходу. Потом начал мыть посуду. Оказалось, в раковине всего три тарелки и кастрюля. Работа заняла меньше пяти

минут. Когда я закончил, телефон в комнате уже светился. Нина прислала сообщение: «Партнёры довольны. Спасибо за материалы». За эти пять минут я совершил два действия, о которых никому не требовалось составлять отчёт, и получил благодарность за третье, которого почти не заметил.

В спальне Лена сидела с планшетом и проверяла семейные расходы. Мы внесли столько лишнего в ипотеку в прошлом году, что срок сократился на несколько месяцев. Я предложил увеличить ежемесячный платёж со следующего месяца.

Лена возразила: после дополнительного платежа денег на отдых не останется. Моё обещание быстрее закрыть кредит её не утешило.

— А отдых когда?

Я прикинул в уме. Если не менять машину, если сохранятся премии, если не будет серьёзных расходов, если Лена возьмёт ещё несколько смен.

Она придвинула к себе планшет. Мы уже не раз считали, сколько сэкономим на процентах, и сегодня её интересовала совсем другая арифметика: сколько выходных в прошлом месяце я провёл за работой. Ссылки на сроки она слушать не стала, потребовала назвать число.

Я молча пересчитал в уме. Два воскресенья, три субботы. Не весь день, конечно. Некоторые часы я вообще не считал рабочими: просмотрел отчёт, ответил на сообщения, выправил диаграмму. У Лены на работе время фиксировалось иначе. Если её вызывали на два часа, эти два часа существо-

вали, за них можно было получить оплату или взять отгул. Моё рабочее время растворялось по всей неделе, и оценивалось не столько оно, сколько готовность позволить ему раствориться.

— Пять, — сказал я наконец.

— А мне говоришь взять ещё несколько смен.

Я почувствовал себя пойманным. Хотел объяснить, что моя должность другая, что бывают такие месяцы. Она посмотрела на меня без злости.

— Я не хочу, чтобы мы сами не заметили, как у нас будет две работы вместо семьи.

Я закрыл таблицу, потом открыл снова. Красные и зелёные строки казались почти физически осязаемыми, а то, что хотела Лена, в таблице отсутствовало. Не потому, что было менее важно. Просто я так однажды устроил таблицу. В ней можно было увидеть стоимость любой вещи, но нельзя было положить в ячейку вечер, который уже не вернёшь.

— Ещё пять лет, Лен. Потом нормально поживём.

Она отложила планшет.

— Ты это говорил, когда Маша в садик пошла.

Я хотел объяснить разницу между тогда и сейчас. Тогда был другой курс, другие ставки, другая зарплата. Многое действительно изменилось. Объяснение получилось бы убедительным; я зарабатывал тем, что умел убедительно рассказывать людям, почему числа ведут себя именно так.

Но Лена уже легла и выключила свет.

В телефоне банк сообщал, что моя финансовая цель стала ближе. Под цветной полосой оставалось маленькое серое пространство. Я увеличил изображение двумя пальцами, хотя от этого оно, конечно, не сократилось.

# 2. Кем ты хочешь стать?

В субботу я рассчитывал не выходить из дома. В половине десятого написал Сева: ошибка в отчёте оказалась менее серьёзной, чем мы думали, он закончил основную часть и попросил посмотреть расчёт. Я открыл ноутбук. Лена в коридоре пыталась запихнуть в сумку форму и два яблока; ей предстояло провести внеплановое занятие. Она остановилась возле меня.

Лена с тревогой посмотрела на ноутбук. Я заверил её, что работать буду всего минуту. Лена кивнула: «Вот и хорошо».

Её слова прозвучали без особого доверия. Я прочитал четыре страницы отчёта, отправил замечания и минуту спустя получил ещё один документ, на этот раз из соседней команды. На титульном листе стояла моя фамилия как согласующего. Я уже собирался открыть, когда увидел Машу: она сидела на диване, держала планшет на коленях и не смотрела на него. Обычно она подходила, просила помочь, тащила меня за руку. Сейчас ждала, пока у меня закончится что-то более важное.

На мой вопрос Маша ответила, что ничего особенного не случилось, и великодушно разрешила мне работать дальше. Я поспешил уверить её, что уже освободился.

Она покачала головой, потом спросила, есть ли у меня хотя бы двадцать минут. Мне стало неловко. Не из-за работы.

Из-за того, что ребёнок начал разговаривать со мной языком моего календаря. Я отодвинул ноутбук к краю стола.

Маша попросила меня проверить сочинение. Я обрадовался: это было занятие, для которого не требовалось никуда ехать, ничего покупать и даже надевать брюки вместо домашних штанов.

— Только ты не исправляй прямо всё, — предупредила она. — Учительница сказала, должно быть самостоятельно.

На экране школьного планшета был заголовок: «Моя жизнь через двадцать лет».

«В тридцать лет я хочу иметь стабильную профессию в области проектирования городских систем. Я планирую постоянно совершенствовать навыки, приобрести собственное жильё и обеспечить высокий уровень жизни для своей семьи. Для этого я буду ответственно относиться к учёбе и выбирать полезные занятия».

Я перечитал первый абзац. Мне было тридцать восемь, и я не был уверен, что смог бы написать о своих планах настолько определённо. Даже наш сотрудник отдела развития, которого мы между собой называли человеком-буклетом, не выражался так гладко дома.

— А где город с потерянными вещами?

— Это не профессия.

— Отчего же? Можно придумывать игры. Можно рисовать карты. Можно писать книги.

— Профессия должна решать реальные задачи.

Она сказала это без тени назидательности. Так рассказывают, что зимой холодно.

Я перевёл взгляд на правое поле экрана. Там стояли три зелёные отметки: «Конкретность», «Реализуемость», «План действий». Четвёртая, «Индивидуальность», была жёлтой. Рядом со значком улыбчивого существа с четырьмя лапами пульсировало приглашение улучшить текст.

Мне показалось, что за Машу написал помощник, но дочь возразила: текст её, просто сначала он был другой. Программа расспрашивала о желаемом доходе, возможных неудачах и о том, кому понадобятся результаты её труда. Когда Маша не знала, что ответить, на экране появлялись варианты.

Я спросил, можно ли посмотреть первоначальный текст. Маша нажала значок истории изменений, но платформа попросила подтвердить доступ с родительской учётной записи. Я достал телефон. Пароль не подходил, код подтверждения пришёл на старую почту. Через две минуты Маша уже потянулась к стоявшей на столе кружке, а я предложил вернуться к вопросу позже.

На следующий день мы собирались к матери после завтрака. Пока Лена искала подарок для соседской девочки, Маша вытащила из шкафа две куртки и спросила, какую лучше надеть. Одна была зелёной, чуть короткой, другая синей, новой, с капюшоном, который не промокал. Я выбрал синюю. Она вздохнула и надела зелёную.

Оказалось, моего совета она вовсе не ждала: ей было инте-

ресно, какую я выберу. О собственном предпочтении я спросил слишком поздно.

Она пожала плечами, словно не понимала, почему очевидные вещи нужно объяснять. Через минуту из коридора послышался её голос:

— Мам, он опять куртки выбирает!

Я улыбнулся. На улице было мокро. Зелёная куртка действительно плохо подходила для такой погоды, но Маша отказалась переодеваться. Лена дала ей зонтик. Когда мы сели в машину, девочка прижалась лицом к стеклу. На тротуаре возле школы висели плакаты о конкурсе детских проектов. «Твоя идея изменит мир». Под лозунгом значились три категории: технологическое решение, экологическая инициатива, социальный проект. Маша прочла их вслух и спросила, считается ли картонная библиотека экологическим проектом. Я начал объяснять разницу между материалом и назначением, потом заметил, что дочь уже отвернулась. Ей, кажется, просто хотелось участвовать.

В машине она рассказывала, как одноклассник Гриша принёс на урок растение, которое выращивал в банке без земли. Учительница попросила представить результат, а он всё время поправлял листочки и не мог начать. Школьный помощник предложил ему план выступления, с которым он справился. Маша с уважением повторяла, что Гриша теперь придумывает проекты лучше всех. Я спросил, хотела бы она сделать проект со своими картами.

Маше хотелось, однако Катя объяснила ей, что от карт никому не станет легче. Они с командой делали приспособление для пожилых покупателей; за такие проекты давали баллы. Я спросил, какая же польза от игры.

— Не знаю. Может, только тем, кто играет.

Я вспомнил, как с Ильёй мы ночами придумывали собственную компьютерную игру. Потратили полгода, так и не закончили, не показали почти никому. Но именно тогда я впервые научился писать программы не потому, что на следующий день требовалось сдать задание. Мы дали игре смешное название, сделали в ней ворону, которая вместо монет собирала ключи, и каждый раз, когда персонаж падал, ворона кричала голосом Ильи. Нам и в голову не приходило выяснять, полезно ли это занятие экономике. Тогда было достаточно, что программа наконец заработала.

Я хотел рассказать Маше об этом. Телефон соединялся с машиной, и в салоне вдруг заиграла музыка. Дочь попросила поставить свою песню. Мы спорили из-за громкости, Лена смеялась. История так и осталась у меня в голове.

Воскресный обед мы проводили у моей матери. Она жила на другом конце города, в той самой однокомнатной квартире, где прошло моё детство. На кухне сохранился шкаф с маленькой вмятиной: мне было восемь лет, когда я, испытывая самодельный арбалет, прострелил фанерную дверцу. Мать утверждала, что дверца держится лучше нового шкафа у её соседки.

Маше она дала старую коробку с пуговицами, и внучка выложила на клеёнку целый город. Красная пуговица стала пожарной частью, прозрачная — стеклянной башней.

Потом Маша убрала прозрачную пуговицу: башня оказалась слишком близко к воде. На вопрос бабушки, кто установил такое правило, Маша с достоинством сообщила, что в этом городе главный архитектор — она.

Я подумал, что это ещё тот ребёнок, которого я знаю.

Мать принесла из комнаты папку со старыми грамотами. Накануне она разбирала бумаги и нашла моё сочинение за пятый класс. На обложке было написано «Кем я хочу быть», внутри — две страницы кривого почерка. Я сразу вспомнил последние строки, ещё не прочитав их.

«Я хочу стать программистом, потому что это профессия будущего. Я буду хорошо зарабатывать и помогать маме».

Мама погладила страницу: всё получилось как задумано. Когда я напомнил про лодки, она тут же перечислила другие мои детские планы: лечить собак, рисовать мосты. «Ты всё время что-нибудь хотел», — сказала она с улыбкой.

Мама достала из той же папки две грамоты, фотографию школьной команды и пожелтевший рисунок. На рисунке была лодка с высокой трубой. Я вспомнил, как объяснял ей, что лодка будет двигаться за счёт силы ветра, а через трубу станут выходить пузыри мыльной воды. Она тогда сказала, что мне надо больше читать про настоящие корабли. Принесла из библиотеки огромный альбом. В нём были сухогру-

зы, ледоколы, яхты, фотографии людей на палубах. Мне понравились чертежи. Мы вырезали из картона детали, потом мама нашла на кухне пластиковую коробку, в которую можно было вставить маленький мотор. Корабль поплыл в ванной, врезался в стену и перевернулся. Я испытал такое счастье, что до сих пор мог вспомнить его физически: запах нагретого пластика, струю воды и мамины мокрые рукава.

Судьбу той лодки мама вспомнить не смогла. Возможно, мы разобрали её, когда взялись за другую. А потом началась подготовка к олимпиадам, и лодками я перестал заниматься. Она произнесла это совершенно буднично, словно одно естественным образом следовало из другого.

Мама достала из ящика очки, проверила подпись на грамоте. Олимпиада по математике, второе место. Маша потянулась посмотреть.

Она поинтересовалась, кто занял первое место. Имени победителя я не помнил.

Мама помнила: мальчик из соседней школы, сын инженера, очень способный. Он потом поступил в хороший университет. Она тогда радовалась, что меня пригласили в сильный лицей. В лицее было тепло, компьютеры новые, преподаватель информатики разрешал брать книги домой. Я не мог назвать этот выбор ошибкой. И всё же однажды летом, когда мама с соседкой обсуждали наши перспективы, я услышал, как она сказала: «Теперь у него будет будущее». У меня было ощущение, что до этого дня у меня его не существовало.

— А программистом почему?

Она посмотрела на меня с удивлением.

— Ты сам захотел. Компьютер тебе нравился.

— Точно?

Мама задумалась, потом пожала плечами.

— Ну, дядя Саша тогда в фирму устроился и говорил, что это хорошая работа. Я ему завидовала немного. У него холодильник новый был, а я наш по ночам выключала, чтобы не гудел. Может, я тебе рассказывала. Андрюш, я что, должна была тебе плохого желать?

Мне захотелось обнять её, как в детстве, но я давно разучился делать это без повода. Я просто потянулся за тарелкой и положил ей ещё картошки.

Мама проводила нас не сразу. Попросила посмотреть на старый ноутбук, который включался через раз. Я устроился за её столом. На столе стояли фотографии: моя первая школьная линейка, диплом университета, свадьба. Между ними — снимок человека на моторной лодке. Отец. Я почти не помнил его лица без фотографии. Он ушёл из семьи, когда мне было девять, и последние годы общения свелись к открыткам на день рождения. Мама никогда не запрещала видеться, просто жизнь у него была уже в другом городе.

— А лодки он где делал? — спросил я.

Она посмотрела на фотографию.

Отец работал над лодками в заводской мастерской, а дома хранил инструменты, от которых страдали соседи. Зара-

батывать на них он, насколько помнила мама, и не собирался. Они ссорились: она возвращалась со смены, он пропадал в гараже до полуночи, а мне нужны были сапоги. «Лодку на ноги надевать?» — спросила она.

Она засмеялась, но глаза остались серьёзными. Я вынул батарею из ноутбука, подождал, вставил обратно. Экран ожил.

Я показал на фотографию и опять заговорил о том, что когда-то мог стать совсем другим человеком. Мама не поняла, почему я говорю о лодках в прошедшем времени.

— Так строй. Кто тебе мешает?

Я удивился, что она всерьёз предлагает мне заняться этим сейчас.

— Ну а когда? На пенсии?

Я даже обиделся на неё за простоту. Она не знала моих графиков, задолженностей, обязательств. Она, наверное, и не предполагала, сколько стоило бы арендовать помещение, купить инструменты, чему-то научиться. А потом понял, что говорим мы о разных вещах. Я уже мысленно превращал лодку в предприятие, хотя она предложила мне всего лишь попробовать, если хочется.

Маша в это время сидела на полу и надевала кукле бабушкину старую перчатку. Мама позвала её и, как всегда, принялась рассказывать, чему училась сама: шить, вязать, определять по запаху, подгорает ли пирог. Не все эти умения пригодились ей на работе. В детстве я стеснялся, что она умеет

делать столько вещей, которыми нельзя похвастаться на родительском собрании. Мне хотелось, чтобы она, как отец одноклассника, ездила на конференции и называла свою должность длинным словом. В классе мы рано научились определять достоинство родителей по тому, насколько трудно произнести их профессию.

Маша спросила, кем бабушка собиралась стать. Та ответила, что балериной, но оказалась выше остальных девочек, да и колени подвели.

— А потом?

— Потом много кем.

Маша задумалась. Мама уже доставала из шкафа старую коробку с вырезками. Среди пожелтевших театральных программ нашлись цветные открытки с танцовщицами. Мама разложила их на полу, показала Маше, как складывать руки. Девочка повторила движение, хихикнула и едва не упала. Я сидел на стуле и смотрел на них. На две минуты мне показалось, что время в квартире стало другим. Оно не возвращало маме молодость, а Машу не приближало к взрослой жизни. Они просто стояли друг напротив друга и танцевали.

На обратной дороге Лена спросила, отчего я притих.

Я объяснил, что вспомнил своё сочинение. Лена спросила, счастлив ли я, став программистом. Мне казалось достаточным ответить, что работа нормальная, но ей хотелось узнать не это.

Я глядел на дорогу. Хотел ответить, что мне везёт: я не

таскаю мешки на складе, не мёрзну на стройке, не стою восемь часов за кассой. Всем этим мы с Леной не раз убеждали себя, когда жаловались друг другу. В результате, сравнивая свои дни с днями людей, которым тяжелее, мы неизменно оказывались обязанными быть довольными.

— Не знаю, — сказал я.

Она не стала продолжать.

Вечером я вытащил из сумки сочинение, которое мама разрешила забрать. Бумага была тонкая, почти прозрачная на сгибах. Синие буквы сохранились лучше красных учительских поправок. На второй странице рядом с фразой «буду хорошо зарабатывать» стояло маленькое «молодец». Я не помнил, какую оценку получил. Помнил другое: когда учительница объявила, что будет собирать работы, несколько мальчиков начали шептать друг другу, что писать. Один хотел стать футболистом, другой — машинистом, потому что ему нравилось смотреть, как станции исчезают за окном. Мы дружно решили, что машинист — не очень престижно. Он зачеркнул слово и написал «предприниматель». Учительница подчеркнула его правильное написание.

Я не помнил даже его фамилии. Зато помнил, как вместе с остальными смеялся, когда он произнёс слово «машинист».

Вечером я помог Маше отправить работу. Всё-таки получил код от старой почты, но история изменений оказалась недоступна в родительском интерфейсе. Рядом была кнопка «Запросить дополнительные сведения». Я её заметил и за-

крыл окно. Не хотелось выходить из-за стола ради очередной процедуры.

— А если бы никто не оценивал сочинение, что бы ты написала? — спросил я.

Маша обдумала вопрос.

— Наверное, про город. Но там же нельзя просто так жить через двадцать лет. Там надо правильно мечтать.

— Кто решил, что это правильно, а то нет?

— Никто, пап. Я сама поняла. Мне подсказали.

Планшет издал короткий звук. Задание было принято, до следующего учебного дня оставалось меньше суток. Маша побежала в ванную, а на экране появилась аккуратная надпись: «Отличная работа! Ты на верном пути».

Я нашёл в шкафу чистую бумагу и положил возле её карандашей. Большего тогда мне не пришло в голову.

* * *

На следующий день Маша попросила меня распечатать её сочинение.

Пока принтер разогревался, в школьном чате разгорелся спор. Татьяна Сергеевна переслала родителям информацию о проектной неделе. Нужно было выбрать одно из направлений и помочь ребёнку подготовить презентацию. Мама Кати написала, что в их классе дети должны иметь равные возможности, а разговоры о перспективных профессиях при неравном доходе родителей могут восприниматься болезненно. Ей ответили, что в современных условиях имен-

но финансовая грамотность помогает неравенство преодолеть. Дальше сообщения посыпались быстро: кто-то сетовал на нагрузку, кто-то — на слишком мягкие требования, кто-то объявил, что без умения конкурировать дети останутся на обочине жизни.

Я не хотел вмешиваться. Но увидел комментарий отца Гриши: «Главное, чтобы дети не росли с ощущением, что им всё должны». У Гриши была замечательная мама, преподаватель музыки, а сам он на школьном празднике играл смешную песню про гусей. Я вдруг никак не мог соединить этого мальчика с угрозой вырасти человеком, считающим, что ему всё должны. Напечатал: «Может быть, в десять лет главное всё-таки немного другое?»

Через несколько секунд мне прислали гневный ответ, потом смайлик, потом предложение не превращать школьный чат в философский клуб. Я начал отвечать. Маша вытянула из принтера листы и положила их на клавиатуру.

Маша решила, что я пишу о ней. Я объяснил, что беседую с другими родителями. Она уточнила, тоже ли они сидят сейчас перед экранами, и, получив подтверждение, спросила:

— Тогда дети у всех ждут?

Я не удержался, засмеялся. Но телефон отложил. Не хотел, чтобы девочка впервые услышала о пользе свободного времени от человека, который уже потратил половину её свободного времени на спор о том, как его правильно использовать.

Пока я искал степлер, дочь принесла коробку с рисунками. Она аккуратно разложила рядом два города: один существовал на бумаге, другой — в школьном планшете, построенный из прямоугольных жилых комплексов и транспортных развязок.

Она разделила города на реалистичный и свой. Во втором мост вёл к библиотеке, которую можно было найти, только заблудившись. По словам Маши, именно поэтому её рисунок не мог считаться реалистичным.

Мне захотелось торжественно объяснить ей, что воображение важнее оценки. Но я остановился. Вчера я дважды поправил её рисунок: сказал, что река не может поворачивать под прямым углом и что пожарная станция должна стоять ближе к жилым домам. Маша ничего не возразила, просто стёрла два квартала.

— А может, в твоём городе река сама выбирает, куда течь? — спросил я.

Она посмотрела на меня с подозрением.

— Ты же говорил, что так нельзя.

— Наверное, я перепутал правила игры с правилами жизни.

Она задумалась. Потом взяла синий карандаш и дорисовала у реки третий рукав. Мне захотелось увидеть, как она это делает, но зазвонил рабочий телефон. Я сбросил вызов. Маша подняла глаза: взрослые при ней редко так поступали.

Она с любопытством спросила, кто звонит и не будут ли

меня ругать за то, что я не отвечаю. Я признался, что не знаю. Телефон снова засветился, и Маша положила на него коробку с карандашами.

* * *

Через несколько дней за Машей зашла Катя. Лена искала сменную обувь, девочки возились в прихожей. Катя увидела лежавшую на тумбе карту.

— Это ты ещё не выбросила?

— Это старая, — быстро сказала Маша.

Катя пожала плечами и показала ей новую игру в телефоне. Через несколько минут они ушли. Я поднял карту с тумбы: на сгибе бумага разошлась, и от библиотеки к краю листа тянулась белая трещина. Взял скотч, заклеил её с обратной стороны.

Вечером я отдал карту дочери. Она сунула её под стопку учебников.

— Ты ведь хотела повесить её на стену, — напомнила Лена.

— Передумала, — сказала Маша.

Она не смотрела на меня. Я отнёс скотч обратно в ящик.

# 3. Дом, который принадлежит банку

В соседнем корпусе была квартира, на которую Лена смотрела каждый раз, когда мы выходили из подъезда. Угловая, на верхнем этаже, с двумя окнами в детской. Зимой там горел торшер, и по вечерам кто-то двигался за прозрачной занавеской. В начале февраля торшер исчез, а на дверях подъезда появилась маленькая наклейка агентства недвижимости.

— Давай просто посмотрим, — предложила Лена.

Слово «просто» у нас в семье означало, что решение пока не принято, но отказывать следовало осторожно.

В квартиру нас пустила Эмма, женщина примерно нашего возраста, с сухими руками и ключами на красной ленте. Она показала встроенные шкафы, объяснила, что стены не промерзают, и открыла окно. Оттуда был виден парк, которого из наших окон я никогда не видел: несколько голых деревьев и детская горка, наполовину занесённая прошлогодними листьями. Хороший вид. Живой. Даже зимой.

— Здесь бы у меня был отдельный кабинет, — сказал я.

— А у Маши нормальный стол, — добавила Лена.

Эмма оставила нас одних на несколько минут. Я прошёл в маленькую третью комнату. В ней ещё стояла узкая кровать прежнего хозяина, а на стене сохранился квадрат более светлых обоев от снятой картины. Представил свой стол у ок-

на, полки, лампу. Как в воскресенье сижу там и работаю над чем-нибудь своим, пока из кухни доносится Машин смех.

На самом деле я представил не новую квартиру. Я представил, что у меня наконец появится жизнь, для которой теперь не хватает комнаты.

— Сколько? — спросил я.

Эмма назвала сумму. Потом, заметив моё молчание, добавила, что по нашей ситуации можно подготовить специальный вариант с переносом остатка кредита. «Ситуацию» мы заранее обозначили в анкете, которую Лена заполнила для просмотра. Эмма ничего не обещала, но через несколько секунд на мой телефон пришла ссылка на совместный расчёт.

Дома я открыл таблицу. Разница между стоимостью новой квартиры и нашей выглядела довольно скромной, пока не появилась отдельная строка «полная сумма процентов». Мы могли позволить себе переехать. Мы могли продолжать ездить на старой машине, раз в год отдыхать, не сокращать занятия Маши. При условии, что я останусь на работе.

Лена напомнила, что мы оба работаем. Она устала гладить бельё в коридоре и делить со мной каждый метр квартиры; иногда ей просто хотелось закрыть за собой дверь и побыть одной. Я не мог назвать это капризом.

Она была права. В нашей квартире все слышали всех. Если Маша училась играть новую мелодию на синтезаторе, невозможно было разговаривать по телефону. Если я созванивался с партнёрами, Лена на кухне почти не могла открыть

кран. Даже ссорились мы шёпотом, чтобы не будить дочь.

Мы когда-то снимали комнату в квартире у женщины по имени Алла. В декабре у Аллы приехала племянница, и нам дали две недели на переезд. Лена была беременна. Я помнил, как она сидела на картонной коробке среди собранных вещей и отказывалась заплакать, пока я обзванивал объявления. Когда Маше было три года, мы взяли ипотеку. В первый вечер в собственной квартире Лена ходила босиком по пустому полу и говорила, что больше никто не попросит нас освободить комнату.

Ни один рекламный экран не мог придумать это воспоминание за нас.

— Я не против квартиры, — сказал я. — Мне страшно, что после неё я даже не смогу рассматривать другие предложения по работе.

— А ты сейчас рассматриваешь?

Я промолчал.

Мы не всегда так разговаривали с Леной. Первые месяцы после переезда я приходил домой, бросал ключи на полку и первым делом шёл смотреть, что она делает. Маша была маленькая, залезала под стол и выбиралась, если дать ей в руку ложку. У нас не было нормального дивана, стиральная машина иногда останавливалась посередине цикла, и мы оба знали по имени сантехника. Я тогда посчитал, что через два года смогу докупить мебель и начать откладывать деньги. Через два года оказалось, что надо сменить подержанную

машину. После машины понадобилось оплатить лечение зубов. Ни одну покупку я не мог назвать бессмысленной. Но каждый раз вместе с решённой проблемой возникал следующий пункт.

Мы нашли старую папку с документами. Лена вытащила листок, на котором мы от руки составляли бюджет в первый год ипотеки. Я получал почти вдвое меньше. На последней строке она написала «озеро, август» и нарисовала солнце.

Лена напомнила, что к озеру мы всё-таки съездили, даже когда развалился шкаф. Она показала на рисунок солнца, потом на мой новый расчёт: из него озеро исчезло.

Я посмотрел на нынешний бюджет. В нём были страховка, автомобиль, квартира, здоровье, одежда, питание, образование, непредвиденные расходы. Отдельная строка называлась «Отдых», но за последние три месяца напротив неё стоял прочерк. В феврале у нас оставались деньги, если не откладывать их на дополнительный платёж. Я предложил Лене небольшую поездку в марте. Она обрадовалась, потом вспомнила, что один из её пациентов как раз начнёт новый курс.

— Можно на выходных, — сказал я.

— Можно, — ответила она и обвела пальцем пустое место на листе.

Мы договорились не считать это обещанием. Сначала нужно было выбрать даты. Я открыл календарь и нашёл несколько вариантов. В системе бронирования цены на март

увеличивались с каждой пятницей. Я начал сравнивать отели. Через двадцать минут наши выходные превратились в очередное финансовое решение, которое требовало отдельного вечера. Лена закрыла ноутбук.

— Оставь. Давай хотя бы сегодня не будем никуда переезжать.

Я опять открыл ноутбук, но уже без Лены.

В понедельник банк устроил видеовстречу. Консультант Павел показал два варианта расчёта. Первый требовал заметно больше денег ежемесячно, второй растягивал выплату на двадцать лет. У него на столе стоял игрушечный жираф. Во время разговора он дважды передвигал его, чтобы не закрывать документы.

Павел предложил смотреть не на всю сумму, а на доступность ежемесячного платежа. Я спросил, что произойдёт при падении моего дохода. Он ответил, что тогда придётся оценить новые обстоятельства, но пока мой профиль вызывает доверие: стабильный заёмщик с хорошей историей.

Мне понравилось, как это прозвучало. Не человек, который уже семь лет должен банку, а человек, которому банк доверяет.

Павел предложил открыть на экране сценарий раннего погашения. Он умел обращаться с программой: менял сумму мышкой, быстро объяснял, какие параметры фиксированы, какие можно пересматривать. Я попросил его показать график не в деньгах, а в годах.

Павел не сразу понял, что я имею в виду: я просил перевести стоимость квартиры в годы моей работы при нынешней зарплате.

Он на несколько секунд замолчал, затем перенёс сумму в другую форму. Я назвал приблизительный доход после налогов. Получилось, что для выплаты всей новой квартиры с процентами мне понадобился бы эквивалент нескольких лет зарплаты, если бы семья могла вообще не тратить деньги ни на что другое. С учётом расходов это означало гораздо больше календарного времени.

Он напомнил, что все эти годы мы будем жить в квартире, а не отдавать деньги в пустоту. Жильё можно продать; срок кредита сам по себе не обязывает работать двадцать лет у одного работодателя.

Он говорил справедливо. Я кивнул, хотя думал о другом. В нашем бюджете существовала большая разница между работой, которая покрывает расходы, и работой, после которой ещё остаётся возможность искать другую. Кредит не определял моё место службы. Он определял минимальный доход, ниже которого нельзя было опускаться, не меняя жизнь семьи. Чем выше мы поднимали этот порог, тем меньше профессий и работодателей оставалось в списке.

Павел заметил, что я не слушаю, и спросил, нужна ли пауза.

Я попросил показать ещё один сценарий — остаться в старой квартире. Такой вариант был возможен, но в сравнение

ипотечных предложений не входил. Данные по действующему кредиту хранились в другом разделе. Сопоставлять их предстояло вручную.

Он сказал это совершенно спокойно. Я попросил прислать таблицу и несколько минут наблюдал за его лицом. Павел придвинул к себе второй лист расчёта.

— Посмотрите, — продолжил Павел. — Здесь сценарий, когда вы сохраняете привычный уровень жизни. У вас остаётся запас. Вы не отказываетесь от комфорта сегодня ради неопределённого завтра.

Я хотел спросить, не покупаю ли я комфорт сегодня ценой этого самого неопределённого завтра. Павел не придумывал цифры: низкий платёж действительно оставлял нам запас. Разговор был честным в пределах заданного вопроса.

Под конец Павел неожиданно признался, что сам снимает жильё: решили с женой подождать, пока она закончит учиться. Я удивился, как это сочетается с его работой. «Я же не квартиры продаю. Я кредиты объясняю».

Мы попрощались. Я впервые за всё время разговора почувствовал, что разговаривал не с банком, а с человеком. И что за дверью его кабинета существовала жизнь, не отражённая в сценариях, которыми он пользовался весь день.

После встречи я открыл свою почту. Банк прислал красивую карточку с видом на парк и формулировкой «Больше пространства для того, что действительно важно». Вероятно, изображение пришло из объявления; вероятно, это была

обычная автоматизация после нашего обращения. В десятке тысяч кредитных заявок не требовалось никакого особого знания обо мне.

Я переслал карточку Лене. Она ответила сердечком.

Через день Эмма прислала ещё одно сообщение: у квартиры появился второй потенциальный покупатель. Она не давила, просто уточнила, нужно ли нам придержать время для оформления. Я позвонил ей в обед. В трубке кто-то плакал, потом она прикрыла микрофон и сказала, что сейчас перезвонит.

Через десять минут объяснила: дома заболел сын, пришлось работать из кухни. Я извинился, что отвлёк. Она отмахнулась. Ей самой было выгодно закрыть сделку до конца месяца: предыдущие два клиента отказались в последний момент, а комиссия за показы не платится. Она честно перечислила, почему квартира нам подходит, и назвала один недостаток, о котором раньше не говорила: над спальней проходит технический короб, ночью иногда гудит вентиляция.

— Мне бы тоже, — сказала она вдруг, — хотелось жить повыше. Сын говорит, внизу темно. Но пока не получается. Я его убеждаю, что в нашем доме самые красивые деревья.

Когда разговор закончился, я подумал, что не могу злиться на неё. Если мы купим квартиру, она получит деньги, которыми, возможно, заплатит за лекарства сыну или за собственную ипотеку. Павел получит премию. Продавец осво-

бодит квартиру и купит другую. Моя компания, вполне возможно, улучшит показатели какого-нибудь рекламного партнёра. В сложившемся движении ни один человек не требовал от меня принять решение. Но я уже чувствовал, что, если откажусь, придётся кому-то что-то объяснять.

Я набрал Лене: «Есть второй покупатель». Она ответила через пять минут: «Значит, надо думать». Я почти написал «быстрее», потом стёр. Внутри у меня происходило странное соревнование с неизвестным человеком, которому квартира могла быть намного нужнее, чем нам.

В машине я поймал себя на том, что уже выбираю мебель для комнаты, которой у нас нет. Мой старый письменный стол стоял между кроватью и шкафом. Он служил мне верой и правдой; на его боковине Маша когда-то нарисовала фломастером две маленькие улитки. В новой комнате такой стол смотрелся бы странно.

К вечеру мне казалось, что квартира, в которой мы прожили семь лет, стала меньше. Я заметил облупившийся угол кухонного плинтуса, скрип дверцы, старые обои в коридоре. Вчера я не видел ничего особенного. Сегодня всё оказалось временным.

За ужином Маша спросила, обязательно ли мы переедем. Ей нравился её двор: под крыльцом жила кошка, а возле третьего подъезда можно было прятать карточки с заданиями.

— Никуда пока не переезжаем, — ответила Лена.

Я открыл банковское приложение, чтобы отложить реше-

ние. В нём уже стояла синяя кнопка «Продолжить оформление». Ниже, мелким шрифтом, была ссылка «Вернуться позже».

Я нажал на неё. Приложение спросило, что вызвало мои сомнения. Доступные ответы были такими: «Размер платежа», «Срок кредита», «Требуются дополнительные сведения», «Нужно обсудить с семьёй».

Выбрал последний. Сомнение было совсем другим, но места для него в списке не нашлось.

На следующий день я заехал в магазин за лампочкой. В отделе света стояли четыре почти одинаковые лампы. Одна была дороже, потому что могла менять температуру свечения в зависимости от времени суток. Продавец объяснил, как это улучшает сон и концентрацию. Я взял дорогую, потом вернул на полку и купил обычную. По дороге домой несколько раз вспомнил о той первой. Если бы я взял её, спальня могла бы освещаться мягким светом. Возможно, я лучше бы спал. Возможно, мне стало бы легче вставать. Мои пять с половиной часов сна теперь выглядели как проблема, которую можно решить за две тысячи рублей, не меняя совершенно ничего в своём дне.

Дома я вкрутил лампочку. Маша обрадовалась: в коридоре, где она рисовала на табуретке, снова стало светло. Ей даже не пришло в голову, что свет мог быть гораздо лучше. Она протянула мне карандаш и попросила нарисовать кота. Я нарисовал — плохо. Она рассмеялась и сказала, что кот

похож на бублик с ушами. Мы вдвоём дорисовали ему лапы. Через несколько минут из комнаты позвала Лена, у неё не загружался расчёт по новой квартире.

Я поставил карандаш в стакан и ушёл. Рисунок на табуретке остался незаконченный, кот без хвоста.

* * *

Через несколько дней я встретил в лифте женщину, жившую в квартире рядом с той, которую мы смотрели. Она несла большую коробку, из которой торчали ветки искусственного дерева. Я помог ей донести её до машины.

— Вы, кажется, наверху квартиру смотрели? — спросила она.

— Да. Пока думаем.

— Хорошая квартира. Мы тоже хотели побольше, когда сын родился. Взяли эту, шестидесятиметровую. Теперь сын съехал, а мы всё никак не привыкнем, что места столько.

Женщина попросила меня придержать крышку багажника. Муж её, судя по всему, уже был в гараже. Пока она переставляла коробки, мы разговорились. Звали её Вера. Она двадцать лет работала врачом в поликлинике и недавно перешла на три дня в неделю. Муж, наоборот, брал дополнительные смены, потому что они ещё помогали сыну с арендой. Новый темп жизни ей нравился, но сначала она чувствовала себя виноватой, когда оставалась дома в среду. Пыталась обязательно вымыть пол, сделать покупки, сходить к стоматологу. Если к вечеру не удавалось закончить достаточ-

но много дел, казалось, что день пропал.

— А сейчас? — спросил я.

— А сейчас цветы ращу. — Она указала на коробку. — Эти, правда, пластмассовые. Сын с женой заберут, им на съёмной квартире уют создавать. А на подоконнике у меня настоящие. Не продаю, не лечу ими никого, не делаю из них проект. Стоят и растут.

Я помог закрыть багажник. Вера села за руль, потом вдруг открыла дверь.

— Только вы не подумайте, что я отговариваю. Квартира хорошая. Если вам нужна — берите. У каждого своё. Просто мы, когда брали, думали, что в ней всё будет лучше. А стало больше места, вот и всё. Не хуже, не лучше. Места больше.

Она ещё раз открыла дверцу: вспомнила про коробку со школьными тетрадями на заднем сиденье. Собиралась их выбросить, но муж не разрешал — сын в детстве рисовал на полях ракеты.

Вера достала коробку, показала первую страницу. На ней ракета с тремя носами и подписью: «Мама, это чтобы сразу в три места». Она засмеялась, закрыла тетрадь и убрала её обратно. Я дождался, пока она выедет с парковки.

Дома я спросил Елену, почему она хочет именно третью комнату. Она ответила не сразу. Потом сказала, что устала от необходимости постоянно договариваться с каждым предметом: где разложить медицинские пособия, куда убрать синтезатор, как дать Маше поиграть, не мешая моему созвону.

Я вдруг увидел, насколько удобной была для меня собственная теория о долгах. В ней не оставалось места её усталости. Я мог назвать ипотеку цепью, а она хотела обычную дверь, которую можно закрыть.

Мы подумали, что без переезда можно попробовать переставить мебель. На следующий вечер Лена привела домой знакомого из реабилитационного центра, Вадима, который в свободное время занимался столярным делом. Он осмотрел квартиру, постучал по стенам, промерил рулеткой шкаф и сказал, что между ним и окном прекрасно поместится узкий складной стол. Предложил убрать антресоль, которая съедала свет, и подвесить над Машиным столом полку. Я спросил, сколько будет стоить работа. Он назвал сумму в несколько раз меньше того, что я уже мысленно собирался потратить на мебель в новой квартире.

— Только сам будешь помогать, — добавил он. — Лена говорит, шуруповёрт есть.

Шуруповёрт у меня был. Я купил его в год, когда мы въехали, воспользовался раз пять и потом каждый месяц смотрел на него, заглядывая в кладовую за пылесосом. Вадим не стал выяснять, умею ли я делать мебель. Просто назначил время на следующую субботу. Когда он ушёл, Лена сказала, что ей всё равно хочется новую квартиру. Я согласился. Комната двумя полками не появится. Но теперь между нынешней жизнью и двадцатью годами дополнительного долга обнаружился маленький, вполне реальный промежуточный

вариант, которого не было в красивой банковской карточке.

— Смешно, — сказала Лена. — Мы неделю разговариваем с людьми, которые хотят продать нам жильё. И только сегодня позвали человека, который знает, что делать с тем, которое у нас есть.

На следующее утро Вадим прислал список материалов и чертёж. В нижней части листа Лена нарисовала чашку. Я спросил, зачем.

— Никуда не поместилась, — ответила она.

Я решил, что речь о кухне, и убрал чертёж в папку с банковскими расчётами.

Вечером мы снова посмотрели расчёты. Решения не приняли.

# 4. Успешные люди

Илья Морозов когда-то занимал у меня деньги на проезд. Теперь он приезжал на встречи в машине, которая умела подогревать подлокотники, и рассказывал в интернете, почему деньги должны работать, пока ты спишь. Он был одним из немногих старых друзей, с которыми у меня ещё сохранялись отношения, не сводившиеся к поздравлениям с днём рождения.

Мы встретились в небольшом ресторане. Илья приехал раньше, заказал нам по тарелке супа и договорился с официантом, чтобы над нашим столиком приглушили свет. Ему не нравилось, как верхнее освещение рисует тени под глазами. Он уже не снимал все свои встречи, как в первые годы блога, но привычка видеть происходящее в рамке никуда не делась.

Илья, как обычно, назвал мою работу каторгой, а потом принялся объяснять, насколько мне повезло с заработком. Я, в свою очередь, позавидовал его встречам, поездкам и живым людям вместо таблиц.

— Я сам это сделал.

Он сказал это резко, а потом засмеялся. Я знал, сколько лет он делал это: снимал первые ролики на телефон с треснувшим экраном, жил у отца, монтировал по ночам. В его рассказах о собственной истории ничего не было выдумано, за исключением, пожалуй, того, как легко из неё исчезали

люди, без которых он бы не справился.

Мы заказали чай. Илья спросил, сколько у меня осталось работы на ближайшие месяцы. Я рассказал про проект, усталость и неподписанный кредит.

Наши разговоры с Ильёй в прежние годы часто заканчивались спорами о деньгах. Я тогда работал в маленькой компании, он развозил заказы и пытался делать первые ролики. Он жил в общежитии дольше меня, я уже съехал. Однажды он пришёл к нам с Леной на ужин — в куртке, промокшей до воротника, с двумя пакетами хлеба, который забрал из магазина со скидкой. Он положил на стол деньги, возвращал старый долг, и отказался брать их обратно, хотя Лена сказала, что мы не торопимся. После ужина Маша, тогда ещё совсем крошечная, уснула у него на руках. Илья осторожно ходил по комнате, покачивая её, рассказывал, что никогда не держал младенцев. Я смотрел на него и думал: если бы сейчас позвали снимать удачный ролик за хорошие деньги, он, наверное, сначала уложил бы Машу.

Ему удалось стать известным не сразу. Первое время он рассказывал в блоге, как готовить еду за небольшие деньги, где найти недорогую обувь, как починить то, на что не хватает средств. Эти ролики были смешные и очень честные. В одном он показывал, как клеил подошву, объяснял, почему клей нужно сушить, а в конце обувь расползалась от воды. Он смеялся, взрослые люди в комментариях делились своими способами. Через пару лет появились рекламные предло-

жения. Затем деньги. Потом ему объяснили, что подписчикам интереснее смотреть, как человек поднялся из бедности, чем как он продолжает жить в ней.

В старых роликах он показывал, как чинит обувь. В новых — как выбрасывает её, избавляясь от привычек бедного человека. Иногда оба ролика попадались мне подряд.

Илья нашёл выход гораздо быстрее меня. Нужно было масштабироваться: «из найма в себя», упаковать накопленный опыт и продавать консультации, а не часы. Я уточнил, когда именно предлагалось консультировать. Первое время, по его расчётам, следовало использовать вечера и выходные.

Я посмотрел на него. Он действительно не понимал, что в этом и была моя проблема.

На столе завибрировал его телефон. Илья перевернул экран, прочитал сообщение, открыл статистику. Его лицо поменялось так быстро, словно за соседним столом кто-то назвал его неприятным именем.

— Что?

— Да ничего. Ролик не пошёл.

Он набрал кому-то голосовое сообщение. Говорил тихо, но раздражённо: цифры удержания в первые три секунды, неудачный заголовок, заменить обложку. Потом заметил мой взгляд и убрал телефон.

Свои тревоги он называл издержками профессии. В последний отпуск, в ноябре, Илья ездил на острова. Там он снял рекламу гостиницы и несколько роликов для собствен-

ного канала; остальное время, как уверял, отдыхал.

Я попытался вспомнить, когда он в последний раз делал что-либо, не думая, можно ли это показать. Мы познакомились в университете, оба жили в общежитии. Однажды ночью пошли искать круглосуточный магазин, заблудились и вернулись под утро с пустыми руками, зато с найденным на остановке сломанным зонтом. Какого-то смысла у той истории не было. Мы помнили её двадцать лет.

— Слушай, а помнишь зонт? — спросил я.

Илья рассмеялся и хлопнул ладонью по столу.

— Мы же потом на нём пытались сушить носки!

На минуту он снова стал тем Ильёй. Телефон завибрировал, он не посмотрел. Потом всё-таки посмотрел.

— Извини. Мне до девяти нужно согласовать рекламу.

На выходе он сунул мне в руку пакет с оставшимся хлебом. «Маше от меня». На парковке прислонился к машине и неожиданно сказал:

— Слушай, я тебя понимаю. У меня в прошлом месяце такая ерунда была. Сидел ночью и думал: что будет, если завтра люди перестанут меня смотреть? Я даже не знаю, куда тогда пойду.

— Ты же можешь остановиться. У тебя накопления.

— Могу. — Он прищурился на свет фар. — Только ты сначала себе это объясни, а потом мне.

Илья действительно зарабатывал хорошо, но за последние годы обзавёлся целым хозяйством: продюсером, монтажё-

ром, администратором, девушкой, которая отвечала на письма, двумя операторами на выездных съёмках. На следующей неделе он предложил заехать к нему в студию — помочь с одной таблицей, потом поужинать. Студия занимала половину бывшего цеха. В первой комнате стоял безупречный письменный стол, на стене висела абстрактная картина, на полках лежали книги с одинаково незаломленными корешками. За стеной находилась другая комната: искусственный камин, плед, кружки, большой серый диван. Я узнал его «дом» из роликов.

— Ты не здесь живёшь? — спросил я.

— Иногда кажется, что здесь.

Он провёл меня в монтажную. На экране молодой парень переставлял куски записи. Слева был кадр, где Илья говорил: «Мне тоже иногда страшно». Справа — фраза: «Ваша жизнь зависит только от вас». Между ними парень ножницами на экране отрезал двенадцать секунд.

Из разговора выяснилось, что монтажёр вырезал слова об отце, который помогал Илье в годы безденежья. Илья попросил воспроизвести запись целиком. Тот эпизод ему нравился, но зрители, по его мнению, до него не досмотрели бы.

Вошла девушка в красном свитере, представилась Милой. Она занималась рекламой и была почти Машиного возраста, когда мы с Ильёй познакомились. Теперь у неё был маленький ребёнок. Пока Илья разговаривал по телефону, Мила показала мне две колонки: обещанные просмотры и фак-

тические. Разница была существенной. Следующая интеграция могла стоить им части гонорара.

Мила объяснила, что обычная жизнь плохо продаёт следующий просмотр: зрителю нужно услышать, что он способен стать необычным, или убедиться, что кому-то хуже. Лучше всего работали обе мысли сразу.

Она произнесла это без цинизма. Просто назвала самые удачные темы. И вдруг достала телефон, включила видео, в котором её ребёнок неловко шагает между диваном и столом. Он делал первые шаги, она снимала, а за кадром кто-то смеялся. Я сказал, что замечательный мальчик. Мила выключила экран.

— Это я никуда не выложила. Мама ругалась. Говорит, у тебя столько подписчиков, а про него ничего нет. Будто я его стесняюсь.

Я спросил, почему не выложила.

— Да просто это наше. — Она сказала это так, словно пыталась оправдаться.

Мы вернулись к таблице. Илья хотел знать, почему люди всё чаще досматривают ролики, посвящённые финансовой тревоге, и всё реже открывают те, где он рассказывает о прошлом. Я объяснил, что пока невозможно отделить изменение интереса аудитории от изменения рекомендаций платформы. Надо сравнить, кому и с какой частотой показывали разные ролики, а не просто количество просмотров. Мила слушала внимательно. Илья крутил в руках карандаш.

Илья вдруг заинтересовался, может ли дело быть не в том, что люди не хотят услышать про отца, а в том, что им редко показывают эту историю. Он спросил, почему так получается.

Я посмотрел на пустой студийный диван. Чтобы выяснить это, надо было знать показатель, которым руководствовалась платформа. Мне такое объяснение было хорошо знакомо. Если люди чаще открывают тревожное видео, то следующий показ будет сделан с большей вероятностью тому, кого оно заинтересует. Не нужно, чтобы кто-то принимал решение отнять у аудитории возможность услышать о чужом отце. Достаточно, чтобы система автоматически выбирала содержание, которое приносит больше измеримого результата.

Илья помолчал, взял телефон и велел монтажёру вернуть в ролик двенадцать секунд. Потом добавил: «Только сделай покороче». Монтажёр кивнул. Мы пошли пить кофе. За дверью кто-то включил свет в комнате с камином, и она мгновенно стала уютной.

Дома я не стал открывать рабочие письма. Открыл социальную сеть, что было почти таким же привычным действием. Женщина в белом свитере спросила, почему после тридцати пяти люди теряют энергию. Мужчина с часами, стоившими не меньше моей машины, объяснил, как перестать мыслить наёмным работником. Мне предложили определить финансовый возраст, пройти тест на скрытое выгорание и приобрести кресло, в котором усталость будто бы пе-

реставала существовать.

Я пролистал незнакомого человека, жарившего картошку в саду. У него был простой ролик без музыки. Я задержался на секунду: на сковородке потрескивало масло, ветер шевелил ветви дерева, где-то за кадром звала ребёнка женщина. Потом появилось предложение за двадцать минут узнать, как переехать из города и жить на пассивный доход.

Мне стало смешно. Я закрыл приложение. Через полминуты открыл снова, уже с намерением проверить, сколько времени на него потратил.

Экран показывал сорок две минуты. Я выключил телефон и отправился в гостиную, где Лена смотрела старый фильм. Сел рядом. Спустя несколько минут она положила голову мне на плечо.

До встречи с Ильёй я чувствовал себя вполне сносно. Теперь мне хотелось купить кресло. Наше было целое.

* * *

Во время ужина я рассказал Лене про студию. Она слушала и улыбалась, но когда дошло до вырезанных двенадцати секунд, перестала жевать.

— А ты не думаешь, что мы с тобой тоже так всю жизнь монтируем?

— В каком смысле?

— Показываем Маше, какие мы молодцы. Когда у тебя что-нибудь получается, мы говорим, что ты много занимался. А когда ты на работе до ночи потому, что не умеешь по-

слать кого-нибудь подальше, — мы говорим, что ты очень ответственный.

Я отломил корочку хлеба и долго крошил её на тарелку.

— Ты считаешь, я плохой пример?

— Нет. Просто она видит, что у тебя всё получается. А как ты потом сидишь в ванной и боишься выйти к нам — этого не видит.

Маша прибежала из комнаты за розовыми ножницами. Лена указала на подоконник.

Через неделю Илья прислал мне черновик рекламной интеграции и попросил проверить цифры. Я открыл документ из любопытства. В нём обещали научить людей «выходить из гонки» за четыре интенсивных занятия. Среди преимуществ значилось умение не сравнивать себя с другими, а главным изображением служил мужчина на террасе загородного дома с бассейном. Дом был явно не для людей, которые решили перестать сравнивать себя с другими.

Я написал Илье, что картинка противоречит тезису. Он перезвонил через минуту.

— Андрюх, мы не можем продавать курс с фотографией уставшего человека в хрущёвке. Люди покупают результат.

— Но ты же продаёшь отказ от внешних результатов.

— Я продаю способ перестать от них зависеть. Это разные вещи.

— А почему на картинке бассейн?

Он засмеялся, а потом вдруг замолчал.

— Знаешь, что меня больше всего бесит? — спросил он. — Иногда я снимаю что-то действительно важное. Про своего отца, например. И почти никто не смотрит. А ролик, где я говорю, что бедность начинается в голове, набирает миллион. Мне что делать? Снимать то, что никому не нужно?

Через несколько дней я заехал к Илье. Уходя из студии, я заметил возле лестницы несколько коробок с рекламными товарами. Часть из них была даже не распакована. Мила сказала, что их отдают сотрудникам или отправляют обратно. В одной коробке лежал новый массажёр, обещавший снять напряжение после рабочего дня. Я подержал его, прочёл инструкцию, положил обратно. В другой — набор дорогой посуды, почти такой же, как у нас дома, только крышки были прозрачные. В третьей — ежедневники для людей, которым нужно больше свободы. На обороте одного ежедневника стоял логотип фирмы, сотрудничавшей с нашей компанией. Я не удивился: в этом городе все большие фирмы так или иначе друг с другом работали.

В прихожей Илья догнал меня и протянул пакет.

— Возьми Машке. Маркеры, там пятьдесят цветов. Мы с ними интеграцию не стали делать, не подходят аудитории.

Я поблагодарил. Дома Маша открыла пакет, разложила маркеры на полу и стала читать смешные названия оттенков. «Ванильное облако», «Серая сирень», «Песчаный сон». Ей понравился самый обычный чёрный. Она нарисовала на моём запястье маленькое окошко. Я спросил, почему окно без

дома.

— Чтобы смотреть, куда хочешь.

До утра оно не смылось. На работе я всё время замечал его, когда тянулся к клавиатуре.

* * *

Через несколько дней Илья попросил отвезти коробку от него отцу. Сам заехать не мог: два съёмочных дня подряд. Старик жил недалеко от нашего офиса, в панельном доме, где у входа был наклеен номер квартиры, написанный на бумаге. Я поднялся на шестой этаж. Дверь открыл Николай Иванович, в домашних тапочках, с полотенцем на плече. Узнал меня сразу.

— О, студент! А Илюха где?

— На работе. Просил передать.

Он заглянул в пакет. Там лежали прибор для измерения давления, баночки с витаминами и новая куртка. Николай Иванович потрогал ткань. Сказал, что куртка хорошая, только старая ещё ничего. Потом предложил чаю.

На кухне стоял телевизор без звука. Николай Иванович налил чай, спросил, как у сына дела. Я ответил, что прекрасно.

— Я тоже в телефоне смотрю. У него там всё прекрасно. Да смотрю и думаю: это правда хорошо или он работает хорошо?

Я засмеялся. Николай Иванович смотрел серьёзно.

— Он мне такой холодильник купил. В нём подсветка, да-

же список продуктов показывает. Я ему говорил: не надо, старый работал. Мне-то кто скажет, когда он сам придёт? Холодильник этого не умеет.

На прощание он сунул мне банку своего варенья. Уже в машине я набрал Илью. Тот сказал, что без нового контракта придётся сократить команду.

— Ты только отца не пугай, ладно? Он уверен, что всё хорошо.

— Не пугал. Он сам интересуется.

— Позвоню ему, — сказал Илья и отключился.

Я поставил банку варенья в подстаканник, хотя она туда не помещалась. На внутренней стороне крышки Николай Иванович написал карандашом дату. До дома пришлось дважды придерживать банку рукой.

# 5. Математика человеческих желаний

Я пришёл в «Контур» в первый раз в 2025-м. Тогда нас было сорок человек, в переговорной стояли складные стулья, а по пятницам директор иногда сам заказывал пиццу. Теперь у компании было три корпуса, и сотрудники, получившие приглашение на внутреннюю встречу, время от времени входили не в то здание.

Впрочем, суть моей работы мало изменилась. Если совсем просто, мы помогали заказчикам не тратить усилия впустую. Допустим, магазину нужно было показать новое предложение людям, которые с наибольшей вероятностью им заинтересуются. Мы брали информацию, полученную в рамках договоров с партнёрами, строили математическую модель и проверяли, насколько хорошо она отличала возможного покупателя от человека, который пройдёт мимо. В хороший день выигрывали оба: магазин не выбрасывал деньги на бесполезную рекламу, покупатель не смотрел рекламу того, что ему не нужно.

Мне нравились именно такие задачи. У каждой была проверяемая цель. В университете я увлекался теорией вероятностей, потому что видел в ней способ говорить о вещах, которых не знаешь, не притворяясь, будто знаешь их наверняка. Жизнь за пределами этого языка представлялась гораздо менее удобной.

У меня был старый файл, который я иногда открывал, когда всё в компании начинало казаться слишком бессмысленным. В нём лежали благодарственные письма от пользователей одного из первых проектов. Мы разработали программу расчёта расходов для людей, у которых деньги уходили раньше, чем заканчивался месяц. Не самая доходная часть нашей деятельности, зато я до сих пор помнил несколько историй. Женщина по имени Полина писала, что впервые накопила на лекарства для матери без займа. Мужчина с двумя детьми наконец научился отделять постоянные расходы от нерегулярных. Нам присылали скриншоты, на которых были крошечные суммы: для большого банка почти ничего, для человека — месяц без звонков от кредитора.

Олег Петрович тогда руководил нашей технической группой. Он настоял, чтобы программа позволяла скрывать ненужные рекомендации и сама ничего не покупала. На совещании один из инвесторов спросил, зачем выключатель, если пользователь может просто проигнорировать сообщение. Олег Петрович удивился.

— Потому что человек имеет право перестать слушать нас. У него телефон свой.

Инвестор посмеялся. Мы тоже. В те годы свобода отключить программу казалась обычной технической функцией, вроде кнопки закрыть окно. Никто не считал её особым направлением работы.

Через несколько месяцев возникла задача понять, сохра-

няются ли привычки, когда человек перестаёт получать напоминания. Я проводил испытания вечерами, дома, рядом с Леной, которая разбирала учебные материалы. На днях у неё обнаружился пациент, мальчик, которому предстояло научиться пользоваться новой опорой при ходьбе. Она показывала мне записи: пока Лена держала его за локоть, он делал почти идеальные шаги, когда отпускала — останавливался. Это был хороший, наглядный пример разницы между действием с помощью и действием самостоятельно. Я использовал его на презентации, не называя мальчика. Все поняли с первого раза.

Когда Лена отпускала мальчика на середине зала, он останавливался и сердился. Через месяц она прислала мне короткое видео: он дошёл до скамейки сам. Я попросил разрешения показать коллегам не видео, а схему. На ней после исчезновения опоры линия не должна была возвращаться к нулю.

Через восемь лет я уже не мог назвать ни одного проекта, в котором компания заказала бы сокращение числа пользователей в качестве основного показателя успеха. Нам были нужны люди, которые возвращаются. Даже если они приходили за возможностью больше не возвращаться.

На обычном совещании в феврале 2037 года я представлял результаты нашей группы. Партнёр хотел понять, почему показатели продаж росли в тестовом сегменте, а в следующем месяце возвращались почти к прежним значениям.

Прежние догадки команды сводились к сезонности, но я видел, что дело в другом.

Я напомнил партнёру, что первая покупка ещё не свидетельствует об изменении привычки. Он тут же предложил добавить удержание. Прежде чем назначать новый показатель, я настоял на определении того, что именно мы считаем успехом.

На этом спор можно было закончить, но руководитель продуктовой группы включил следующий слайд. Это была карта направлений развития «Контура»: торговля, финансы, здоровье, образование. Возле каждого направления стояли маленькие логотипы. Среди них я увидел четверолапое улыбающееся существо со школьного планшета Маши.

— А мы давно с «Траекторией» работаем? — спросил я.

— Третий год. Изолированный контур обработки, детские данные отдельно, — ответил руководитель. — Не твоя зона. Наш инструментарий оценки эффективности у них внедрён.

Я кивнул. Меня удовлетворило бы это объяснение, если бы внизу слайда не стояло знакомое обозначение: «УСП-4». Я попросил увеличить экран.

— Это наш показатель?

— Версия платформы. Устойчивость сформированного предпочтения, четвёртая редакция. Наследуется из общей библиотеки.

Я вспомнил, как придумал самую первую версию. В 2029 году мы работали с приложением, помогавшим людям при-

обретать полезные привычки. Пользователь ставил себе цель — например, регулярно откладывать часть дохода. Программа отправляла ему напоминания. Заказчику хотелось понять, сохранилась ли привычка, когда напоминания перестали приходить. Я предложил смотреть не только на первое действие, но и на то, как со временем меняется устойчивость выбранного человеком поведения. Мы не могли наблюдать предпочтения непосредственно и пользовались косвенными признаками. Тогда слово «сформированное» относилось к результату, не к намерению разработчика.

В 2029 году, пока мы испытывали новую модель, я пришёл домой поздно вечером с пачкой распечаток. Маша тогда ещё путала слова «день» и «деньги»: ей казалось странным, что одни и те же звуки обозначают две совсем разные вещи. Я сел к столу, разложил графики и показал Лене, как кривая держится после отключения прямых напоминаний. Она увидела, что я счастлив, и прежде чем разобраться, что на графике, принесла из холодильника кусок пирога.

На вопрос об успехе испытания я ответил, что важнее всего решение самих участников: они продолжали делать то, что выбрали. Если перестанут, тогда выясним почему.

Я помнил этот разговор почти дословно, потому что спустя неделю рассказывал тот же пример руководству. Мне казалось, что мы нашли способ не привязывать человека к приложению. Но инвестор на презентации спросил другую вещь: можно ли использовать модель там, где цель назначает парт-

нёр? Я ответил, что математически можно. Меня интересовала корректность вычислений, а не всё, что появится вокруг них. Мы обсуждали, надо ли менять код, сколько времени потребуется на новую редакцию и кто возьмёт поддержку.

После презентации Зорин подошёл ко мне, пожал руку. Тогда он ещё ходил между рядами без секретаря, носил джинсы, умел сам включить проектор. Сказал, что из нашего маленького метода вырастет общая система рекомендаций. Я подумал, что если сумею перевести проект на нормальный бюджет, получу повышение. В тот вечер мы с Леной заказали суши, открыли вино и стали считать, насколько быстрее теперь закроем первый кредит. Мне казалось, что я достиг того редкого состояния, когда полезное дело, профессиональный интерес и необходимость кормить семью наконец совпали.

Кто тогда задал вопрос об ограничениях, я не помнил. Зато до сих пор помнил, как Зорин пожал мне руку.

Название прижилось. Оно было немного громоздким для презентации, зато короткое обозначение удобно помещалось в строчки кода.

Во внутреннем каталоге можно было посмотреть почти всё — названия проектов, ответственных за библиотеку, ссылки на документацию. Больше половины записей не имели никакого отношения к моей группе. Я редко ходил туда без причины. Даже теперь, обнаружив знакомое обозначение, сперва подумал, что это технический долг: старая библиотека оказалась там, где не должна была находиться, и кто-

нибудь забыл обновить описание. Я написал сотруднику образовательной команды, которого знал по прошлому проекту. Он ответил: «Привет, да, используем. Вопрос по интеграции?»

Я спросил, для каких целей измеряют устойчивость предпочтений. Ответ пришёл минут через сорок: «У нас есть несколько связанных исследований, уточню у продукта». Под сообщением появился значок «прочитано», когда я написал уточнение. Больше ничего.

Я отправил запрос через каталог, как требовали правила. Система присвоила номер и закрыла окно.

У себя на столе я нашёл записку, оставленную Олегом Петровичем при передаче оборудования. «Кабель под столом». Подвинул тумбочку, взял кабель. На задней стороне записки другим почерком стояло: «Кому нужна библиотека 2029 — см. папку 031». Похоже, он использовал старый обрывок бумаги. Я поискал в хранилище. Папка существовала, но права доступа поменялись. Название было обычное: «Общее ядро рекомендаций». Я закрыл окно. Никакой тревоги пока не чувствовал. Просто удивило, что часть работы, которую я считал своей, давно существовала совершенно независимо от меня.

После встречи я нашёл описание образовательной интеграции в общем каталоге продуктов. Документ выглядел скучно: схема разделения прав доступа, ограничения для обмена данными, таблица способов оценки качества. Никаких

чудес. Я почти закрыл страницу, когда заметил, что показатель УСП стоял рядом с метрикой «самостоятельное воспроизведение рекомендованной цели».

— Нин, видела это?

Нина Белова поставила чашку на стол и наклонилась к моему экрану. Она работала в компании семь лет, не любила выступать на конференциях, зато умела смотреть на набор чисел так, как автомеханик слушает мотор. Если Нина говорила, что данные странные, я просил её не тратить время на оправдания и показывать их.

— Видела, — сказала она. — Тебе зачем?

— Дочка в такой школе. Стало любопытно.

Она выпрямилась.

— Давай после обеда. У меня сейчас миграция.

В столовой я доел суп, который не собирался доедать, и вернулся раньше, чем она обещала. Нина принесла ноутбук в пустую переговорную. Открыла набор обезличенных тестовых результатов, на который у моей группы был доступ для проверки общего инструментария.

— Смотри. Здесь две версии подсказок. Насколько я понимаю, редакции текста.

Две линии на графике сначала шли рядом, затем одна начала подниматься быстрее. Я спросил, что измеряется по вертикальной оси.

— Доля ответов, соответствующих рекомендованной цели. Через четыре недели после отключения подсказок.

— Самостоятельный повтор? Тогда линии ожидаемые. Если одна редакция лучше объясняет смысл задачи, эффект сохраняется.

Нина развернула второй экран. Там была таблица тестовых сценариев, доступная техническим специалистам. Никаких имён или детских записей, только условные примеры. Учебный помощник в первой версии спрашивал о занятиях, которые нравятся ребёнку, во второй — о тех, которые он мог бы продолжать с учётом пользы и перспектив. Я прочёл несколько нейтральных формулировок, потом нашёл одну, на первый взгляд особенно удачную: «Какая из твоих идей поможет тебе в будущем чувствовать уверенность?»

Вопрос мне понравился. Нина тоже находила его удачным — даже для взрослых. Её смущало другое: в отчёте перемены классифицировали по заранее заданному набору целей. Совпадение с этим набором приносило балл, всё остальное считалось отклонением. Я предположил, что такая и была цель эксперимента. Нина хотела увидеть, как её сформулировали до испытания.

Она открыла ещё один график. На нём результаты падали после прекращения подсказок, но не возвращались к первоначальному уровню. Я спросил, насколько длинный период наблюдения. Четыре недели. Для любой серьёзной оценки воспитательного воздействия этого было мало. Мы не могли сказать, что школьники через десять лет выберут карьеру согласно подсказкам. Нельзя было даже установить, гово-

рил ли каждый ребёнок правду, заполняя анкету. Но было очевидно, что кого-то интересовало не качество конкретного выполненного задания, а сохранение ответа после его завершения.

Я посмотрел на часы. Прошла половина обеда. Сотрудники в соседней столовой ели, спорили о повышениях, обсуждали новые телефоны. За стеной кто-то включил кофемолку. Ничего не изменилось. Только в моей памяти возник образ Маши, сидящей за кухонным столом, и фраза: «Я сама поняла. Мне подсказали».

Нина снова вернулась к вопросу о назначении эксперимента. Затем открыла классификатор целей.

На экране был длинный список: инженерные специальности, управление, медицинские профессии, цифровое проектирование, творчество, неопределённые интересы. Несколько разделов имели веса. Я увеличил таблицу.

— Это прогноз востребованности? — спросил я.

— Не знаю. Я запросила описание.

В весах не было ничего, что само по себе казалось преступным. Такой же список мог составить школьный консультант, опираясь на рынок труда. Но я впервые посмотрел на него не как аналитик. Представил, что у Маши на столе появился ещё один учитель, который никогда не устаёт, не раздражается, всегда имеет время выслушать и умеет запоминать каждый её ответ.

Сколько бы лет потребовалось такому учителю, чтобы де-

вочка стала считать его совет своим собственным голосом?

— Покажи номер эксперимента, — сказал я.

Нина отдала ноутбук. Ссылка на первичную методику открылась, но вместо текста появилась надпись: «Документ размещён в ограниченном рабочем пространстве». Ниже стояло название проекта, которого я раньше не видел.

«Норма».

* * *

В один из вечеров я задержался в лаборатории после общего собрания. Молодой аналитик Сева показал мне тестовую модель и гордо сообщил, что она на шесть процентов лучше предыдущей версии определяет, когда пользователь примет предложение.

— За счёт чего? — спросил я.

— Мы добавили признаки усталости. Ночные сеансы, количество повторных посещений, задержку между сообщениями. В нужный момент человек меньше откладывает решение.

Он говорил спокойно, как будто речь шла о скорости загрузки страницы. Я попросил показать, что именно считалось успехом. На графике пик приходился на время, когда большинство пользователей, по нашим расчётам, возвращалось домой после работы.

— А они довольны покупкой? — спросил я.

Сева пожал плечами.

— Это другой показатель. У нас задача конверсии.

Я не стал читать ему нравоучение. За прошлый квартал сам трижды требовал, чтобы команда не выходила за рамки поставленной цели. Хороший аналитик должен уметь определить, какие данные относятся к вопросу, а какие нет. Проблема заключалась в том, что вопрос иногда был слишком узким.

Я попросил добавить в отчёт долю возвратов и повторных жалоб. Сева удивился, но согласился. Через день он вернулся: после добавления этих показателей наше улучшение выглядело заметно скромнее.

— Скажем начальству? — спросил он.

— Конечно.

Я произнёс это уверенно, хотя уже прикидывал, сколько неудобных разговоров нам предстоит. Иногда этика начиналась не с громких разоблачений, а с лишней колонки в таблице.

Сева прислал итоговую презентацию. В ней было два графика: на первом огромная зелёная стрелка, на втором маленькая оранжевая. Зелёная показывала прирост покупок, оранжевая — расчёт после учёта возвратов. Я попросил поменять графики местами. Он спросил, зачем. Я ответил, что второй ближе к вопросу о пользе для покупателя.

На встрече наш коммерческий директор сначала порадовался приросту, потом заметил оранжевую стрелку и попросил уточнить, действительно ли заказчик просил учитывать возвраты. Я объяснил, что нет, но иначе результат нельзя

корректно интерпретировать.

— Андрей, — сказал он после небольшой паузы, — я ценю вашу принципиальность. Только не надо в одну метрику засовывать все мировые проблемы. У нас договор на увеличение конверсии, а не на счастье человечества.

Я ответил, что возвраты — вполне обычный бизнес-показатель, не счастье человечества. Он согласился оставить дополнительную страницу в приложении. Сева записывал всё в блокнот. На лице у него не было ни удивления, ни возмущения. Он учился вести проекты. В конце встречи директор поблагодарил нас за работу и сказал, что клиент ждёт вариантов масштабирования.

Когда мы вышли, Сева тихо спросил:

— А что, если в следующем проекте сразу указать оба показателя в договоре?

— Так и сделаем.

— А если клиент не согласится?

Я пожал плечами. Сева не стал повторять вопрос. Мы остановились у лифта, возле плаката с золотой стрелкой роста продаж. Под ней стояло: «Работаем на результат».

# 6. Норма

Нина была человеком, который предпочитал не рассказывать о своей жизни на работе. Я знал, что она живёт с матерью, недавно взяла из приюта собаку и терпеть не может молотый кофе из офисных автоматов. Этим наше личное знакомство ограничивалось. Когда на следующий день она предложила встретиться возле офиса, я подумал, что речь пойдёт о конфликте в команде.

Нина первым делом спросила, не рассказывал ли я кому-нибудь о нашем разговоре. Она уже получила официальный отказ: данные соответствуют цели исследования, дополнительных разъяснений не требуется. Я назвал ответ обычным. Она повторила это слово и попросила пока не ссылаться на неё.

Она отломила половину сэндвича, но есть не стала. На улице шёл мокрый снег, у стеклянной двери сидел человек с цветами, видимо, ожидал кого-то из наших. Я смотрел на него, пока Нина объясняла: прошлой осенью их группе выделили время на обновление общей библиотеки моделей. Среди отчётов на проверку попали расчёты образовательной платформы. Её беспокоил не рост рекомендованных ответов сам по себе, а то, что в запросах на экспорт агрегированных результатов фигурировало другое, коммерческое направление.

— Может, они собирают общую методику, без детских данных, — сказал я.

— Может. Я ровно это и пытаюсь выяснить. Только описание метода тоже закрыто.

Мы вернулись в офис. Я оформил собственный запрос: наша команда проверяла совместимость новой версии УСП с прежними экспериментами, и мне требовались сведения о назначении метрики. Это входило в мои обязанности.

Пока оформляли доступ, я пошёл в отдел, занимавшийся доступами. Там сидели двое знакомых администраторов, пили чай, обсуждали новый график дежурств. Я спросил, почему некоторые технические описания стали закрытыми. Один из них, Марат, открыл список заявок, показал несколько категорий.

Марат перечислил причины ограничения доступа: защита персональных сведений, материалов партнёров, коммерческой части. Узнав, что меня интересует назначение общей метрики, он посоветовал написать запрос. Иногда закрывали целый раздел и забывали восстановить права; он обещал выяснить, у кого находится документ.

Он так и сделал. На экране появилась фамилия управляющего продуктом, которого я видел дважды. Марат пояснил, что техническая часть в одном пространстве, методологическая — в другом, согласования в третьем. По отдельности каждое решение выглядело оправданным: права не должны быть шире, чем требуется сотруднику. Я сам участвовал в

проекте, где из-за неправильных настроек аналитики увидели данные, которых видеть не следовало. С тех пор требовал строгого разделения.

На прощание Марат спросил, не собираюсь ли я перейти в другую группу. В компании готовили несколько вакансий по этике и уже просили настроить доступы. О самих должностях он знал мало, только пожаловался, что теперь у нас на всё комитеты.

Он принял следующий звонок. Я вернулся к себе, не придав этому разговору особенного значения.

Через час открыли доступ к техническому паспорту. Он занимал восемь страниц. На первой значилось: «Норма. Общая инфраструктура оценки и персонализации рекомендаций». На второй были схемы обмена данными, на третьей — юридические определения. Я уже начал терять интерес, когда дошёл до раздела «Изменение назначения».

Этап 1. Прогнозирование вероятного предпочтения.

Этап 2. Оптимизация момента предъявления рекомендации.

Этап 3. Управляемое формирование устойчивого предпочтения.

Я прочитал последний пункт дважды. Слово «управляемое» не было технической новинкой. Мы управляем температурой двигателя, регулируем качество связи, изменяем параметры экспериментов. От него меня отделяло всего одно существительное.

В таблице примеров приводились цели партнёров: сохранение полезного навыка, снижение отказа от долгосрочных программ, увеличение последовательности поведения, поддержка профессионального самоопределения. Некоторые выглядели вполне достойно. Я выписал их в блокнот. Потом на отдельной строке написал: «Чья цель?»

Меня заинтересовало не только описание целей, но и порядок их создания. Были перечислены три владельца: пользователь, заказчик и оператор сервиса. Первый вариант требовал сохранить то, что человек сформулировал сам; второй допускал выбор критерия по согласованию с партнёром; третий позволял назначить цель из стандартного набора, если пользователь не указал её явно. Я не увидел в этом никакой технической ошибки. Приложение для изучения языка должно каким-то образом выбирать количество слов на урок, даже если ученик ещё не решил, сколько ему нужно. Но я стал искать, в каких случаях цель, выбранная оператором, переходила в категорию целей пользователя. В техническом паспорте отсылали к методике оценивания. В приложении к методике отсылали к интерфейсу. В интерфейс мог войти только разработчик соответствующего продукта.

Я взял лист, нарисовал три прямоугольника и соединил их стрелками: интерес — рекомендация — результат. Под ними добавил ещё один: «Пользователь изменил цель». Не знал, куда вести стрелку.

Секретарь отдела принесла согласование командировки.

Я сверил даты и подписал. Когда она ушла, я обнаружил, что машинально обвёл нижний прямоугольник.

На соседнем столе лежала фотография дочери одного из моих сотрудников. Я посмотрел на неё и вдруг почувствовал себя глупо. Конечно, разработчики учебной программы выбрали цели. Все учебные программы так устроены. Даже я, покупая Маше набор для опытов вместо очередной игрушки, влиял на её интересы. Может быть, я просто увидел знакомую систему по другую сторону экрана и испугался того, чему раньше не давал лица.

В этот день Нина предложила мне спуститься в столовую. Наша беседа там выглядела бы менее необычно, сказала она. Впрочем, говорить без конца о документах ей тоже не хотелось. Мы взяли суп и сели возле окна. Нина вдруг спросила, много ли мы с Леной платим за квартиру. Я ответил, что много, и удивился вопросу. Она пояснила, что её мать недавно снова начала получать пенсию по обычному графику, но лекарства, обследования и поездки обходились дороже, чем они рассчитывали. До этого Нина жила довольно скромно и могла сменить работу почти в любой момент. Теперь любое изменение дохода отражалось бы на матери.

— Я поэтому иногда ненавижу разговоры про смелость, — сказала она. — Люди такие смелые, когда решают за чужой счёт.

Я хотел заверить её, что не собираюсь делать ничего необдуманного. Она подняла ложку.

— Нет, ты меня не успокаивай. Просто скажи, если решишь что-то делать. Я хочу знать, где в этом я.

Мы договорились, что пока ограничимся вопросами и проверкой материалов, которые имеем право видеть в своих рабочих задачах. Нина пошутила, что два взрослых человека заключили договор о том, чтобы выполнять должностную инструкцию. Но мне показалось важным зафиксировать это вслух. Я сам не знал, куда меня приведёт любопытство, и не имел права тащить её за собой.

Перед тем как вернуться к работе, она показала мне на телефоне фотографию собаки. Небольшая дворняжка с огромными ушами сидела на ковре и держала между лапами тапок. На ковре за ней валялось ещё пять тапок.

— Она так и собирает? — спросил я.

— Мама ей разрешает. Говорит, пусть хоть что-то в доме будет не по расписанию.

Позвонил Лене.

Я напомнил Лене о первом подключении Маши к «Траектории» и спросил, читала ли она условия. Этим занимался я: планшет тогда барахлил, и она помнила главным образом мою ругань. Сейчас у неё был ребёнок на занятии, разговор пришлось отложить до вечера.

Я положил трубку. В почте отыскал приглашение в родительский кабинет: конец августа 2033-го. Письмо заканчивалось фразой «Шаг навстречу осознанному будущему». Вспомнил тот день: Маша собирала школьный рюкзак нака-

нуне первого занятия, а я пытался настроить ей доступ, параллельно отвечая на сообщения по работе. Ей хотелось посмотреть, как будет выглядеть её персонаж в приложении. Мне хотелось поскорее закончить.

В документах нашёлся ещё один раздел — история изменений технического паспорта. В нём была указана первоначальная библиотека, на основе которой разработали измерение устойчивости предпочтений. Я перешёл по ссылке в старое хранилище кода и увидел собственную фамилию. Дата: май 2029 года. Рядом сохранился мой комментарий: «Эффект должен оцениваться после прекращения прямого воздействия, иначе мы измеряем не привычку, а реакцию на стимул».

Тогда я считал это почти этическим достижением. Не заставлять человека бесконечно реагировать на напоминания, а помочь выработать устойчивую привычку. Я даже распечатал график удачного первого испытания и показал его Лене. Помню, она спросила, полезно ли это людям. Я ответил, что да, без колебаний.

На экране теперь стояла формулировка, которой в те годы не было: «Устойчивость следует интерпретировать относительно целевого предпочтения, установленного заказчиком».

Нина вернулась после обеда. Я не стал сразу показывать ей имя в архиве. Мы взяли тестовый экземпляр общей библиотеки, к которому у нас был доступ, и запустили обыч-

ную проверку на синтетических данных. Такие испытания ничего не говорили о живых людях, но позволяли понять устройство правил: условный пользователь выбирает одно из трёх занятий, потом открывает рекомендации, затем повторяет выбор. Мы поочерёдно задавали разные цели и смотрели, какие значения возвращала программа. При одной и той же последовательности действий смена целевого множества превращала результат из положительного в отрицательный. Это было математически верно. Ни одна модель не могла сама сказать, что лучше — заниматься рисованием или программированием. Её об этом спрашивали уже после того, как кто-то выбрал критерий.

Нина указала на условного пользователя, который после подсказок всё чаще выбирал музыку. В одной конфигурации показатель улучшался, в другой — ухудшался, хотя действия пользователя оставались прежними. Принцип расчёта мы оба прекрасно понимали. Где в нём было место для интересов самого человека, Нина не видела.

Мы молча посмотрели на экран. Нина выключила тест.

— Я сейчас не говорю про родителей, — сказала она. — Своему племяннику тоже сто раз говорила, что надо закончить школу. Только я не выдавала свою уверенность за число, полученное из его ответов.

Я перечитал комментарий восьмилетней давности. В тексте не было ни слова о праве заказчика определять содержание привычки, но не было и ограничения, которое бы такого

права не позволяло. Мы разработали хорошую линейку. Какая поверхность будет ею измерена, считалось задачей другого отдела. Тогда мы даже гордились универсальностью, за неё нам и платили.

Я сказал Нине, что хочу поговорить с людьми из образовательной команды. Она попросила пока не упоминать её запрос. Мать недавно выписалась после лечения, Нина помогала ей и не могла себе позволить лишних неприятностей. Я обещал. Потом только спросил, не может ли она показать мне, где посмотреть прежние версии методического согласования. Она записала название раздела на бумажке. Я сунул её в карман.

Я показал Нине найденное изменение ещё раз. Она спросила, почему я так побледнел.

— Это моя штука, — сказал я. — Только я не понимаю, когда она стала вот этой.

Нина долго молчала. За стеной кто-то громко смеялся — соседняя команда праздновала успешный запуск.

— Тогда начнём с того, — наконец ответила она, — что выясним, кому именно они помогают выбрать цель.

Я вернул паспорт в начало. В верхней части первой страницы, под логотипом «Контура», мелкими буквами был напечатан корпоративный слоган, который мы использовали много лет. «Лучшие решения — ваши решения».

Впервые мне захотелось узнать, кто именно в этой фразе подразумевался под словом «ваши».

* * *

Вечером я несколько раз пробовал читать обычную книгу. До постели донёс с полки старый роман, который не открывал лет десять, и всё время возвращался на одну страницу. Лена спросила, что случилось. Я сказал, что возник рабочий вопрос. Она велела мне хотя бы на ночь отложить работу. Я отложил книгу, взял телефон, прочитал историю одной вакансии для руководителя аналитической группы в другой компании. Требования были знакомы: управлять командой, понимать бизнес-цели, брать ответственность за результат, быть гибким. В описании не было ничего тревожного. Я подумал, что мне, наверное, проще всего было бы уйти и просто перестать интересоваться тем, чем занимаются коллеги. Перейти на новый проект, получить повышение, заняться другими данными. У меня были для этого навыки.

И сразу принялся представлять, куда переведу ипотечный платёж после первого повышения. Поймал себя на том, что, рассматривая возможность изменить жизнь, уже составил новый вариант прежней жизни. Это вызвало не гнев, а усталость. Я закрыл вакансию. Посидел без света. В соседней комнате Лена убирала на полку Машины книги, за окном включилась подсветка соседнего дома. На стене появилось море — то самое, которое мы видели по утрам, когда рекламировали отпуск. Я смотрел, как оно движется по обоям, и думал, что хотел бы хотя бы однажды узнать, о чём стану думать, если мне в течение целого часа ничего не предложат.

Спустя десять минут я встал, отнёс телефон на кухню и уснул, так и не дочитав страницу.

На следующий день я по дороге домой остановился возле школьного двора. За забором дети играли в игру, правил которой я не понимал. Один мальчик, высокий и краснощёкий, кричал, что проходить между двумя деревьями нельзя. Девочка в жёлтой куртке возражала: можно, если до этого дотронуться до скамейки. Ещё через минуту они договорились о третьем правиле, которое устраивало всех.

Я простоял там дольше, чем собирался. Меня поразило не то, как быстро менялись их правила, а то, что никто не требовал найти единственно правильную версию игры. Дети меняли её, потому что игра была их.

В машине я открыл технический паспорт «Нормы». В одном из приложений обнаружился раздел о целевых функциях. Рекомендация становилась успешной, если пользователь не только следовал ей, но и позже мог объяснить решение собственными словами. Я испытал профессиональное восхищение: измерение было изящным. Именно таким я когда-то хотел сделать тест сохранения полезных привычек.

Потом вспомнил школьный двор. Как определить, что ребёнок сам придумал правило, если ему сначала десять раз объяснили, какое правило удобнее для победы?

Позже я забрал Машу из школы. Мы шли до машины пешком, по дорожке с потемневшим снегом. Маша несла в обеих руках пакет с материалами для поделок. Я спросил, что они

делали на занятии. Она ответила, что составляли список хороших решений: не брать лишние сладости, правильно распределять время, помогать родителям и уважать правила. Я кивнул. Пока всё звучало разумно.

— А если правила неправильные? — спросила она.

Я даже остановился. Не ожидал такого вопроса.

Вопрос относился к сказке: старый король запретил жить за стеной, девочка не послушалась. Маша пыталась решить, плохой её следует считать или хорошей. Я спросил, почему возник запрет. Оказалось, король и сам не знал: так ему сказала мама. А девочка вышла за стену и увидела море.

Мы подошли к переходу. Горел красный. Я взял её за руку, и мы дождались зелёного. Потом она продолжила: в классе были разные ответы, и учительница ни один не назвала неправильным. Но в задании школьного помощника надо было выбрать один вариант из четырёх.

Маша выбрала тот, где говорилось, что девочка нарушила правило из любопытства. Хорошая она или плохая, попрежнему оставалось непонятно. С этим я согласился.

Она потянула меня за рукав.

— А можно, чтобы про это был пятый ответ?

В машине я достал блокнот. Под вопросом о цели заказчика написал: «Пятый ответ».

# ЧАСТЬ II. ЧУЖИЕ ЖЕЛАНИЯ

## 7. Я согласен

Вечером я усадил Лену за кухонный стол и объявил, что мне нужно с ней поговорить. Она посмотрела на меня с таким выражением, что я поспешил добавить:

— Ничего не случилось. С работой всё нормально.

— Слава богу. А то ты так начал, будто нас выселяют.

Я показал ей открытую страницу школьной платформы. В разделе о конфиденциальности было несколько ссылок: правила предоставления цифровых образовательных услуг, обработка персональных данных, расширенное пользовательское соглашение, исследовательские программы и порядок подачи обращений. На телефоне последняя ссылка не помещалась без прокрутки.

— Хочу понять, на что мы согласились, когда Машу регистрировали.

— А зачем сейчас?

Я рассказал о найденном техническом паспорте, не вдаваясь в цифры и не называя Нину.

Лена хотела понять, что именно мы обнаружили и какое изменение заметили в Маше. Я напомнил о сочинении. Она помнила собственные школьные работы: например, написа-

ла о намерении вступить в клуб активной молодёжи, хотя хотела танцевать. Уже тогда дети угадывали, какого ответа ждёт учитель.

Я не подумал об этом. Вполне возможно, Маша тоже знала, какой ответ от неё ожидают, и просто дала его. Нельзя было считать каждую формулировку ребёнка выражением глубокого, уже изменившегося убеждения.

Мы открыли историю согласий. Первая запись была от 28 августа 2033 года, 21:46. Я подтвердил обработку данных, использование персонализации и участие в программах оценки качества обучения. Время между открытием формы и подтверждением составляло сорок одну секунду. Эта цифра находилась там случайно, в составе технического журнала. Я успел бы прочесть за сорок одну секунду примерно десятую часть документа.

Лена сказала, что на моём месте, вероятно, поступила бы точно так же. В её голосе не было насмешки.

Мы долго смотрели на дату. Я вспомнил тот августовский вечер. В квартире стоял запах новой пластмассы и школьных тетрадей. Лена вернулась из магазина с белыми колготками, которые Маша немедленно натянула до подбородка, изображая привидение. Я пытался установить на школьный планшет приложение. На экране то и дело появлялись сообщения о том, что возраст ребёнка требует подтверждения взрослого. Маша стояла возле меня, спрашивала, когда у неё будет собственный школьный персонаж. Знакомая из роди-

тельского чата написала, что её сын уже получил первое задание. Лена гладила рубашку. Звонил руководитель проекта. Мне было тридцать четыре, я хотел успеть всё, что от меня зависело, и ни на секунду не сомневался в том, что установка школьного приложения является одной из простейших обязанностей родителя.

Папку с документами я тогда не скачал. Она была обозначена маленьким значком, рядом с двумя жирными прямоугольниками: согласиться с условиями и продолжить. Я нажал первый, потом второй. Не потому, что был раздавлен невозможностью читать. Просто за первой кнопкой, насколько я понимал, находилось обычное начало учебного года, за отказом — что-то неизвестное. Я даже не испытал ощущения, что принимаю решение.

Лена уже хотела закрыть окно, когда в истории регистрации нашлась анкета на шесть вопросов. Мы её заполняли чуть раньше, в августе. Я узнал свои ответы: «Возможность себя обеспечить», «Выбор востребованной профессии». Возле вопроса «Что вы считаете наиболее важным для будущего ребёнка?» стояли две отметки из трёх возможных.

# 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.