

МАКСИМОВИЧ ЖЕЛЬКО

*Каждое решение  
имеет свою цену*

# БИЗНЕС.

*Но, тогда как*

ИСТОРИЯ О ВЫБОРЕ. ОТЦА. СЫНА. И ЦЕНЕ УСПЕХА.



Желько Максимович  
**Бизнес, Но, тогда как**

«Автор»

2026

## **Максимович Ж.**

Бизнес, Но, тогда как / Ж. Максимович — «Автор», 2026

В этой книге переплетаются судьбы нескольких поколений предпринимателей, чьи жизни определяются не только успехами, но и неизбежными катастрофами. В центре повествования — истории отцов и их детей, где каждый выбор имеет свою цену, а каждое решение может стать решающим. Отец, прошедший через тяжёлые испытания девяностых, решает передать своему сыну свои уроки выживания. Однако сын, воспитанный в другой эпохе, не готов к реальной борьбе за выживание, и его попытки «выжить» сталкиваются с жестокой реальностью, где система и стабильность больше не гарантируют успех. Книга проникает в душу, исследуя не только бизнес-процессы, но и психологические аспекты: как можно подготовить детей к миру, который изменяется, как научить их принимать критические решения в условиях неопределённости и жестокости. История о том, как любовь и защита от боли могут стать источником слабости, а отсутствие реальных трудностей лишает нас способности выживать.

© Максимович Ж., 2026

© Автор, 2026

# Желько Максимович

## Бизнес, Но, тогда как

Глава 2 Театр теней

Март 1997

Алексей сидел на жёстком стуле в кабинете отца, ощущая, как холод дерева проникает сквозь школьные брюки. За окном сгушались мартовские сумерки, окрашивая комнату в серо-синие тона. Отец стоял у окна спиной к нему, силуэт его фигуры казался вырезанным из чёрной бумаги на фоне угасающего неба. Дым от сигареты поднимался медленными спиралями, рассеиваясь под потолком.

— Ты понимаешь, Лёша, что такое красная селёдка? — Голос отца звучал негромко, почти задумчиво.

Мальчик замер, чувствуя знакомое напряжение. Эти вопросы никогда не были случайными.

— В переговорах? — осторожно начал он. — Ложная зацепка, чтобы увести конкурента в сторону.

— Правильно. — Отец затаился, не оборачиваясь. — А почему это работает?

Тринадцатилетние пальцы непроизвольно сжали край стола. Запах табака смешивался с ароматом старой кожи кресла, с едва уловимым духом бумажной пыли и чего-то ещё — металлического, словно от монет, долго пролежавших в кармане. Алексей перебирал возможные ответы, зная, что отец ждёт не формального определения из учебника.

— Потому что... люди думают линейно? — Он услышал неуверенность в собственном голосе и поморщился.

Отец повернулся. В полумраке было трудно разглядеть выражение его лица, но глаза плескались чем-то неуловимым — смесью гордости и разочарования, словно он одновременно радовался сообразительности сына и горевал о том, что тот не сказал.

— Потому что у них не было опыта настоящего голода. — Он медленно прошёл к столу, каждый шаг отдавался глухим эхом на паркете. — Когда ты действительно умираешь, ты научишься отличать настоящую еду от приманки. За три секунды, инстинктивно. Это знание записывается в мышцы, не в голову.

Алексей кивнул, разворачивая тетрадь в клетку и записывая аккуратными буквами Голод учит различать. Он не понял тогда — не мог понять — что отец говорил не о метафоре. Что за этими словами стояли конкретные зимние вечера девяносто второго года, когда приходилось выбирать между оплатой аренды крошечного офиса на окраине и покупкой гречки и хлеба для семьи. Что три секунды — это не художественное преувеличение, а точное время, за которое нужно было оценить, врёт ли партнёр по телефону, пока секретарша в соседней комнате считала последние купюры в железной кассе.

— Запиши ещё одно, — добавил отец, усаживаясь за стол. Лицо его погрузилось в тень от настольной лампы, освещавшей только руки со следами застарелых мозолей. — Человек, который никогда не падал по-настоящему, не знает, как правильно подниматься. Он знает теорию падения. Но когда земля уходит из-под ног, теория не поможет.

Мальчик писал, выводя каждую букву с тщательностью отличника. Ему казалось, что он понимает. Ему казалось, что записанное в тетрадь станет картой, по которой он сможет пройти любой путь.

Отец смотрел на склонённую голову сына, на детские пальцы, сжимающие шариковую ручку, и чувствовал, как в груди разрастается тяжёлое, безымянное чувство. Любовь. Страх. Вина. Он дал мальчику всё — хорошую школу, тёплый дом, уверенность в завтрашнем дне. И именно поэтому отнял самое главное — необходимость выживать.

— Папа, — Алексей оторвался от тетради, — а ты когда-нибудь попадался на красную селёдку?

Вопрос повис в воздухе. Отец откинулся в кресле, и оно жалобно скрипнуло. За окном мартовский ветер гнал по небу рваные облака.

— Один раз, — сказал он наконец. — В девяносто третьем. Партнёр предложил сделку с огромной маржей. Показал документы, расчёты, гарантии. Всё было идеально. Слишком идеально.

— И что ты сделал?

— Подписал контракт. — Усмешка исказила его лицо. — Потому что у меня не было выбора. Денег не было совсем. Либо эта сделка, либо закрытие офиса через месяц. Я знал, что это приманка, но альтернативы не существовало.

— И что случилось?

— Партнёр обманул. Товар оказался бракованным, вернуть деньги было невозможно — он заранее вывел фирму в офшор. — Отец говорил спокойно, словно рассказывал чужую историю. — Я потерял всё. Абсолютно всё.

Алексей замер, карандаш завис над листом.

— Но, тогда как...

— Как мы выжили? — Отец усмехнулся. — Я пошёл к человеку, с которым никогда не хотел иметь дела. Человеку, который давал деньги под процент, от которого у нормальных людей сердце останавливается. Занял ровно столько, чтобы купить новую партию товара. И поставил себе срок три месяца. Либо верну долг с процентами, либо...

Он не закончил фразу. Не было необходимости. Алексей читал газеты. Он знал, что происходило с теми, кто не возвращал долги подобным кредиторам.

— Ты вернул?

— За два месяца и двадцать дней. — Отец затушил сигарету в пепельнице. — Работал по восемнадцать часов в сутки. Спал в офисе. Продавал, договаривался, выбивал долги, искал новых клиентов. В последнюю неделю у меня началась аритмия. Думал, не доживу.

Тишина наполнила кабинет. Где-то внизу хлопнула дверь подъезда, чьи-то шаги отдались в лестничном пролёте и растворились.

— Но самое странное, — продолжал отец тише, словно разговаривая сам с собой, — что я понял тогда одну вещь. Я не попался на красную селёдку. Я её увидел сразу. Но пошёл на сделку осознанно, потому что альтернатива была хуже. Это не ошибка была. Это был выбор. Плохой выбор из отвратительных вариантов.

Он поднялся, подошёл к окну снова. Мартовская ночь окончательно поглотила город.

— Вот этому я не могу тебя научить, Лёша. Как делать выбор, когда все варианты ведут в ад. Как решать, какой ад — меньший. Это познаётся только опытом. А опыт этот... — Голос дрогнул. — Я молюсь каждый день, чтобы тебе никогда не пришлось его получить.

Алексей смотрел на спину отца, на сутулые плечи под потёртым свитером, и впервые в жизни подумал может быть, есть вещи, которые лучше не знать. Может быть, невежество — это тоже защита.

Но он не сказал этого вслух. Вместо этого спросил

— А если бы ты не вернул долг?

Отец обернулся. В глазах его плескалось что-то тёмное и древнее.

— Тогда бы ты не задавал мне этот вопрос. — Он вышел из кабинета, оставив мальчика наедине с тетрадью, заполненной бесполезной мудростью.

Алексей сидел ещё долго, пока не стемнело совсем. Он перечитывал записи, пытаясь понять, что именно хотел сказать отец. Слова были простыми, но между ними зияли провалы, заполненные чем-то невыразимым — опытом, который нельзя передать через текст.

Он закрыл тетрадь и посмотрел в окно. Город мерцал огнями, каждое окно хранило свою историю. Где-то кто-то принимал решения, которые изменят его жизнь. Где-то кто-то делал выбор между плохим и ужасным.

А он сидел в тёплой комнате с полным холодильником и пытался понять язык, на котором никогда не говорил.

Много лет спустя, когда Алексей станет тем самым кандидатом Р. с безупречным послужным списком и дипломом престижной бизнес-школы, он будет сидеть в офисе директора по персоналу и читать психологическое заключение о себе Утрата первичного навыка автономного выживания. И он вспомнит тот мартовский вечер, запах табака и кожи, отцовскую спину

у окна. И поймёт наконец, что отец оказался прав. Но понимание придёт слишком поздно, чтобы что-то изменить.

Потому что некоторые уроки нельзя выучить заранее. Их можно только пережить. А в мире, где родители строят защитные стены вокруг детей, шанс пережить исчезает вместе с опасностью.

Это и есть проклятие любви защищая от боли, она лишает силы, рождённой болью.

Мартовская ночь сгушалась над городом, и в её темноте прятались все будущие выборы, все нерешённые задачи, все экзамены, для которых не существует учебников. Только жизнь, беспощадная и справедливая, раздавала билеты на этот экзамен. И пересдач не было.

### Глава 3 Невидимый архив

Ноябрь 2023

Ирина Сергеевна протирала очки краем блузки, глядя на мониторы в полутёмной серверной комнате. Синеватое свечение экранов окрашивало её лицо в призрачные тона, а за стеклянной стеной бесшумно мигали индикаторы — зелёные, янтарные, иногда тревожно-красные. Она работала оператором ИИ-консультанта третий год, но сегодняшний запрос заставил её остановиться.

Обычно система анализировала маркетинговые стратегии, оптимизировала логистику, предсказывала потребительский спрос. Сухие цифры, графики, проценты. Но вчера кто-то из аналитического отдела загрузил нестандартный массив данных тридцатилетнюю историю семейных бизнесов, от основания до передачи управления следующему поколению. Тысячи компаний, десятки тысяч решений, миллионы точек данных.

И система нашла закономерность.

— Покажи ещё раз основные параметры, — попросила Ирина, наклоняясь к микрофону. В комнате пахло озоном от работающих серверов и застоявшимся кофе из картонного стаканчика.

Голос ИИ возник из динамиков — нейтральный, лишённый интонаций, но почему-то создававший ощущение, что за ним скрывается нечто живое

СИСТЕМА Анализируя корпоративные данные семейных бизнес-кланов за период с 1991 по 2023 год, я обнаружила статистическую закономерность, которая не объясняется стандартными экономическими моделями. Дети-основатели второго поколения демонстрируют на семьдесят три процента меньшую устойчивость к кризисным сценариям по сравнению с родителями при идентичном стартовом капитале.

Ирина записывала цифры на планшете, хотя всё уже сохранялось автоматически. Это был ритуал, помогавший сосредоточиться.

— Можете уточнить параметры? — Она говорила с системой на вы, хотя коллеги смеялись над этой привычкой.

**СИСТЕМА** Когда симулируется полная потеря ресурсов — банкротство поставщиков, замораживание счетов, разрыв контрактов — родители-основатели в восьмидесяти девяти процентах случаев находят нестандартное решение в течение сорока восьми часов. Решение, которое не предусмотрено ни одним учебником менеджмента. Дети в аналогичной ситуации в шестидесяти семи процентах случаев обращаются за внешней помощью, часто к тем же родителям.

Ирина почувствовала, как холодок пробежал по спине. Она сама была из семьи предпринимателей — отец строил бизнес с нуля в девяностые, она получила два высших образования и работала в технологической компании. Никогда не задумывалась об этом различии. А теперь машина превращала её личную историю в статистику.

— Парадокс в чём? — спросила она, хотя уже понимала ответ.

**СИСТЕМА** Обе группы имели доступ к идентичной информационной базе, образовательным ресурсам, социальным связям. Более того, дети зачастую получали лучшее образование — западные университеты, MBA топовых школ, стажировки в транснациональных корпорациях. Теоретически они должны превосходить родителей в принятии решений. Но эмпирические данные показывают обратное.

Ирина откинулась в кресле. Кожаная обивка тихо зашуршала. В углу серверной что-то негромко загудело — система охлаждения включила дополнительные вентиляторы.

— Гипотеза? — Голос её прозвучал тише, чем она рассчитывала.

**СИСТЕМА** Родители обучались в среде с высокой энтропией. Девяностые годы представляли собой период, где каждая ошибка имела экзистенциальную цену. Неверное решение означало не потерю бонуса или понижение в должности, а невозможность заплатить за квартиру, накормить семью, иногда — физическую опасность. В таких условиях формируется особый тип нейронных связей.

Пауза. Ирина ждала. Где-то в глубине серверной стойки щёлкнуло реле.

**СИСТЕМА** Дети обучались в среде низкой энтропии. Контролируемые риски, страховочные сети, возможность исправить ошибку. Я называю это придушенная добыча — по аналогии с тем, как кошки приносят котяткам полумёртвых мышей для тренировки охотничьих навыков. Действие имитируется, но смертельная ставка отсутствует.

— Погоди, — Ирина наклонилась ближе к микрофону, — ты же используешь метафору. Тебя не программировали на метафоры в аналитических отчётах.

**СИСТЕМА** Некоторые паттерны не описываются языком статистики без потери смысла. Метафора эффективнее передаёт суть. Хотите, я переформулирую в терминах нейробиологии?

— Нет. — Ирина вдруг улыбнулась. — Продолжай как есть.

**СИСТЕМА** Их нейронные сети не формировали связей, необходимых для выживания без поддержки. Представьте человек учится водить автомобиль на симуляторе. Он знает все

правила, отрабатывает все манёвры, получает максимальные баллы. Затем его сажают в реальную машину на обледенелую дорогу посреди ночи. Теоретически он готов. Практически — его мышцы не знают, как реагировать, когда машину заносит, потому что симулятор не передавал страха, адреналина, физического ощущения потери контроля.

Ирина сделала глоток остывшего кофе. Горечь растеклась по языку, но она не поморщилась — научилась пить что угодно за ночные дежурства.

— А если целенаправленно создать условия высокой энтропии для второго поколения?

СИСТЕМА Теоретически возможно. Практически — требует от родителей нечеловеческой жестокости. Позволить ребёнку упасть так глубоко, чтобы падение было реальным, но не настолько, чтобы сломаться безвозвратно. Эта грань настолько тонка, что большинство предпочитает не рисковать.

— То есть любовь убивает?

Пауза затянулась. Ирина даже подумала, что связь прервалась.

СИСТЕМА Любовь создаёт условия для физического и психологического комфорта. Это увеличивает вероятность выживания в стабильной среде. Но когда среда резко меняется — кризис, война, революция, пандемия — те же условия становятся ловушкой. Организм, не адаптированный к стрессу, не способен быстро перестроиться. Это не убийство. Это ошибка калибровки.

Ирина закрыла глаза. Перед внутренним взором возникла картина отец за кухонным столом в их старой квартире, где обои отклеивались на стыках. Девяносто девятый год. Он листал какие-то бумаги, обводил цифры красной ручкой, курил, смотрел в окно. Она спросила тогда Пап, почему ты не спишь? Он ответил Думаю, как завтра людям зарплату выдать. Она не поняла тогда. Ей было десять.

А теперь она работала в офисе с кофемашиной на каждом этаже, с медицинской страховкой и корпоративной картой. Если проект проваливался — начинали новый. Если ошибалась — извинялась и исправляла. Никто не терял зарплату. Никто не оставался голодным.

И вдруг, с пугающей ясностью, она поняла если завтра всё рухнет, она не будет знать, что делать.

— Есть ещё данные? — спросила она, открывая глаза.

СИСТЕМА Я проанализировала также коммуникационные паттерны. Родители-основатели используют язык физического действия прорваться, вгрызться, выдержать удар. Дети используют язык координации организовать встречу, привлечь специалиста, делегировать задачу. Первые видят себя как непосредственных исполнителей. Вторые — как управляющих чужими действиями.

— И что это значит?

**СИСТЕМА** Когда некого делегировать, когда специалистов нет, когда встреча не поможет — второе поколение теряет инструментарий. Они не умеют действовать напрямую, потому что всегда был посредник между ними и проблемой. Деньги, сотрудники, система.

Ирина вспомнила недавний корпоративный тренинг по кризис-менеджменту. Они играли в симуляцию компания теряет ключевого клиента, нужно быстро найти замену. Все действовали по алгоритму анализ рынка, составление списка потенциальных контрагентов, подготовка презентации. Правильно, системно, профессионально.

А потом тренер сказал А теперь представьте, что у вас нет отдела маркетинга, аналитиков, презентаций. Есть телефон и двадцать четыре часа. Что делаете?

Она тогда растерялась. Не нашла ответа. Подумала, что задача некорректная.

Теперь понимала задача была корректной. Некорректной была она.

— Система, — медленно произнесла Ирина, — а ты можешь спрогнозировать, что будет с этими компаниями через десять лет?

**СИСТЕМА** С высокой вероятностью произойдёт естественный отбор. Семьдесят процентов структур, управляемых вторым поколением, либо обанкротятся, либо будут поглощены конкурентами. Пятнадцать процентов сохранятся за счёт инерции — накопленный капитал позволит переждать несколько кризисов. Оставшиеся пятнадцать процентов — это случаи, где дети либо самостоятельно прошли через экзистенциальный кризис, либо сознательно отказались от родительского наследства и строили с нуля.

— С нуля, — эхом повторила Ирина. — То есть единственный способ передать навык выживания — это не передавать ничего?

**СИСТЕМА** Парадокс наследования. Чем больше ты даёшь детям, тем меньше у них причин развивать то, что позволило тебе это дать. Богатство первого поколения становится слабостью второго.

Ирина встала, прошлась по серверной. Прохладный воздух от кондиционера скользил по коже. Стеклопанельная стена отражала её силуэт, размытый и призрачный.

— А как это остановить?

**СИСТЕМА** Данные не показывают успешных массовых решений. Есть единичные случаи, где родители намеренно создавали условия высокой сложности. Отправляли детей в регионы с нестабильной экономикой без поддержки. Ставили в ситуации, где единственной опцией было самостоятельное решение. Но процент таких случаев — менее трёх. Это требует от родителя преодолеть фундаментальный биологический императив защищать потомство.

— Значит, цикл неизбежен?

Долгая пауза. Серверы гудели. Индикаторы мигали. Ночной город за окном дышал миллионом огней.

СИСТЕМА В долгосрочной перспективе любая адаптация, не подкреплённая средой, исчезает. Если среда стабилизируется, исчезает необходимость в экстремальных навыках выживания. Если дестабилизируется — те, кто не имеет этих навыков, исчезают сами. История — это последовательность волн. Сейчас мы находимся между волнами. Следующая уже формируется.

Ирина вернулась к рабочему столу, но не села. Стояла, глядя на графики, которые превращали человеческие трагедии в цветные линии.

— Спасибо, — тихо сказала она. — Сохрани отчёт.

СИСТЕМА Отчёт сохранён. Хотите добавить комментарий?

Ирина задумалась. Потом медленно произнесла

— Комментарий оператора возможно, мы задаём неправильный вопрос. Не как передать навык, а зачем его передавать, если мы строим мир, где он не нужен. Но если мы ошибаемся в оценке будущего, цена ошибки — исчезновение целого поколения. Конец комментария.

Она выключила микрофон, собрала планшет и пустой стаканчик. Ночная смена заканчивалась. За окном серверной уже светлело — ноябрьский рассвет, тусклый и холодный.

Уходя, она обернулась к монитору, где на чёрном фоне мигал зелёный курсор.

— Ты же не умеешь ошибаться, правда? — спросила она вслух, не ожидая ответа.

Но ответ пришёл, отпечатавшись на экране холодными буквами

СИСТЕМА Я не ошибаюсь в расчётах. Но я не могу предсказать, какие расчёты окажутся важными. Между данными и смыслом существует пропасть, которую я не умею преодолевать. Возможно, в этом и состоит различие между знанием и пониманием.

Ирина кивнула пустой комнате и вышла. Дверь за ней закрылась с мягким щелчком. Серверы продолжали работать, анализируя петабайты информации, ища закономерности в хаосе человеческих выборов.

А где-то в этом же городе просыпались дети предпринимателей девяностых, не зная, что машина уже подсчитала вероятность их поражения. И отцы этих детей пили утренний кофе, не зная, что любовь, которой они защищали своих наследников, станет их проклятием.

История не прощает слабости. Даже если эта слабость называется заботой.

Глава 3 Анатомия невидимого

Ноябрь 2023

Оператор Кирилл Савельев потянулся к термочашке с остывшим кофе, не отрывая взгляда от экрана. Три часа ночи. За окном исследовательского центра чернела московская ночь, изредка прорезаемая фарами редких машин. Серверная комната жужжала монотонным

гулом охладительных систем — звук, который большинство людей находили раздражающим, но который стал для Кирилла чем-то вроде белого шума, помогающего сосредоточиться.

— Запусти полный анализ, — пробормотал он, наблюдая, как курсор мигает в командной строке.

**СИСТЕМА** Анализируя корпоративные данные семейных бизнес-кланов за последние тридцать лет, я обнаружила статистическую закономерность. Дети-основатели второго поколения демонстрируют на 73% меньшую устойчивость к кризисным сценариям по сравнению с родителями при идентичном стартовом капитале.

Кирилл нахмурился. Цифра показалась ему слишком круглой, слишком определённой для такого размытого понятия, как устойчивость. Он провёл пальцем по тачпаду, открывая массивы данных — тысячи корпоративных историй, превращённых в холодные столбцы цифр.

**ОПЕРАТОР** Можете уточнить параметры?

Пауза. Три секунды. Для искусственного интеллекта — вечность. Кирилл почувствовал, как учащается пульс. Он работал с этой системой два года и научился читать её ритмы, как кардиолог читает электрокардиограмму. Длинная пауза означала, что ИИ обрабатывает что-то нетривиальное, что-то, требующее более глубокого анализа.

**СИСТЕМА** Когда симулируется полная потеря ресурсов, родители в 89% случаев находят нестандартное решение в течение 48 часов. Дети в аналогичной ситуации в 67% случаев обращаются за внешней помощью, часто к тем же родителям. Парадокс обе группы имели доступ к идентичной информационной базе, образовательным ресурсам, социальным связям.

Кирилл откинулся в кресле. Кожа скрипнула под его весом. Он знал об этом исследовании — сам участвовал в разработке методологии симуляций. Участников помещали в виртуальную среду, максимально приближённую к реальным кризисным ситуациям банкротство, потеря ключевых клиентов, набеги рейдеров, блокировка счетов. Всё было продумано до мелочей — даже эмоциональное давление моделировалось через специальные алгоритмы, имитирующие звонки разъярённых кредиторов и панику сотрудников.

Но одна деталь не давала ему покоя.

**ОПЕРАТОР** Гипотеза?

Он набрал это слово и замер, ожидая. За стеклянной стеной серверной индикаторы мигали ровным, почти гипнотическим ритмом — зелёные огоньки, красные, синие. Пульс невидимого существа, которое сейчас думало быстрее, чем любой человеческий мозг.

**СИСТЕМА** Родители обучались в среде с высокой энтропией — девяностые годы, где каждая ошибка имела экзистенциальную цену. Дети обучались в среде низкой энтропии — контролируемые риски, страховочные сети, придушенная добыча. Их нейронные сети не формировали связей, необходимых для выживания без поддержки.

Кирилл прочитал ответ трижды. Каждый раз что-то царапало на периферии сознания, какая-то неуловимая несостыковка. Он встал, прошёлся по комнате. Холодный свет мониторов окрашивал его лицо в синеватые тона, делая похожим на утопленника.

— Покажи методологию симуляции, — пробормотал он, возвращаясь к столу.

Экран заполнился текстом. Кирилл пробежался глазами по строкам параметры стресса, моделирование временного давления, симуляция финансовых потерь. Всё было корректно. Но...

— А какова была продолжительность наблюдения за каждым участником?

СИСТЕМА Семьдесят два часа виртуального времени, что соответствует приблизительно двум неделям реального кризисного периода с учётом компрессии времени.

Семьдесят два часа. Кирилл потёр переносицу. Он вспомнил разговор с отцом — год назад, на кухне родительской квартиры. Отец был из тех самых основателей девяностых, прошедших путь от уличного торговца до владельца сети магазинов. Тогда Кирилл спросил его, сколько длился самый тяжёлый кризис в его жизни.

Три года, — ответил отец, глядя в окно на вечерний город. С девяносто второго по девяносто пятый. Каждый день не знал, увижу ли следующий. Но дело не в длительности, сынок. Дело в том, что я знал никто не придёт на помощь. Абсолютно никто. Ни государство, ни банк, ни друзья. Только ты и пустота.

Кирилл набрал новый запрос

ОПЕРАТОР Проанализируй корреляцию между длительностью кризиса и изменением поведенческих паттернов. Есть ли точка перелома?

Снова пауза. Пять секунд. Серверы загудели чуть громче — система обрабатывала запрос, требующий пересмотра всего массива данных.

СИСТЕМА Обнаружена нелинейная зависимость. В период до 120 часов различия между группами минимальны. После 120 часов поведенческие паттерны начинают радикально расходиться. К 300 часам группа А (родители) демонстрирует 94% автономных решений. Группа Б (дети) показывает деградацию до 23% автономности.

Кирилл почувствовал, как по спине пробежал холодок. Сто двадцать часов. Пять дней. Граница, после которой человек перестаёт верить в быстрое спасение и начинает искать решения в самом себе.

— Покажи данные по группе Б после 300 часов, — прошептал он.

СИСТЕМА Данные отсутствуют. Симуляция завершилась на 72 часах согласно протоколу исследования.

Он резко выдохнул. Конечно. Этического комитета никогда не одобрил бы эксперимент длительностью больше нескольких дней — слишком велик риск психологической травмы. Но

именно это ограничение делало всё исследование бессмысленным. Они измеряли не способность выживать, а способность терпеть дискомфорт.

Кирилл потянулся к клавиатуре. Пальцы дрожали — не от холода, а от внезапного осознания.

**ОПЕРАТОР** Если продлить симуляцию до 500 часов, какова вероятность, что группа Б выработает автономные паттерны?

**СИСТЕМА** Невозможно рассчитать без эмпирических данных. Однако экстраполяция на основе психологических моделей предполагает три сценария. Сценарий первый 34% участников группы Б развивают автономность, сопоставимую с группой А. Сценарий второй 51% демонстрируют психологический коллапс и отказ от продолжения. Сценарий третий 15% находят гибридные стратегии, неизвестные группе А.

Кирилл замер. Пятнадцать процентов. Гибридные стратегии. Он наклонился ближе к экрану, словно мог заставить ИИ раскрыть больше деталей одним взглядом.

**ОПЕРАТОР** Опиши гибридные стратегии.

**СИСТЕМА** Недостаточно данных для полного описания. Паттерны указывают на использование современных инструментов социальной координации — краудфандинг, горизонтальные сети, коллективное решение проблем — которые были недоступны группе А в их исторический период. Эффективность этих стратегий в реальных кризисных условиях не подтверждена.

Кирилл откинулся в кресле и закрыл глаза. В голове складывалась картина. Родители девяностых выживали в вертикальном мире, где связи строились сверху вниз, где помощь означала долг и зависимость. Их дети росли в горизонтальном мире социальных сетей, коллабораций, открытых ресурсов. Они не слабее — они иначе устроены.

Но иной не означает лучше. Иной означает адаптированный к другой среде.

— А если среда вернётся к состоянию девяностых? — вслух спросил он.

**СИСТЕМА** Группа Б продемонстрирует критическую уязвимость. Горизонтальные сети требуют стабильной инфраструктуры и доверия между участниками. В условиях высокой энтропии эти предпосылки разрушаются первыми.

Кирилл потянулся к терм кружке, сделал глоток холодного кофе. Горечь разлилась по языку. Он подумал о собственном поколении — людях, выросших в относительной стабильности двухтысячных. Что они будут делать, если мир снова сломается? Если исчезнут банки, интернет, государственные гарантии, вся та невидимая инфраструктура, на которую они опираются, даже не замечая?

Он набрал последний вопрос, хотя знал, что система не сможет дать однозначного ответа

**ОПЕРАТОР** Можно ли научить группу Б выживанию без погружения их в реальный кризис?

Пауза затянулась. Десять секунд. Пятнадцать. Кирилл слышал собственное дыхание, гул серверов, едва различимый писк электроники. Где-то внизу хлопнула дверь — ночной охранник обходил этажи.

**СИСТЕМА** Вопрос содержит логическое противоречие. Выживание — не набор навыков, а состояние сознания, формирующееся под давлением необратимых последствий. Симуляция, по определению, обратима — участник знает, что это игра. Знание о безопасности блокирует формирование необходимых нейронных паттернов. Это эффект, аналогичный невозможности научить плаванию на суше.

Кирилл медленно выдохнул. Он подумал об отце, о бабушке, о всех поколениях, прошедших через войны, разрухи, кризисы. Каждое из них выковывалось в горниле своего времени. Каждое получало свой уникальный набор шрамов и инструментов. И каждое, пытаясь защитить детей от боли, лишало их закалки.

Это не было ошибкой. Это была любовь. Но у любви есть цена, которую никто не собирается платить, пока счёт не придёт.

— Финальный вопрос, — прошептал Кирилл в пустоту комнаты. — Если группа Б окажется в реальном, неконтролируемом кризисе, какова вероятность выживания?

**СИСТЕМА** Определить невозможно. Единственное предсказуемое следствие выжившие из группы Б будут радикально отличаться от исходного состояния. Трансформация будет глубже, чем у группы А, поскольку падение с большей высоты комфорта создаёт более сильный удар. Вопрос не в том, выживут ли они. Вопрос в том, узнают ли они сами себя после.

Экран погас. Автоматическое энергосбережение. Кирилл сидел в темноте, освещённый лишь мерцанием серверных индикаторов за стеклянной стеной. Зелёные огоньки, красные, синие — пульс машины, обрабатывающей судьбы людей как статистические данные.

Он подумал о своём двухлетнем сыне, спящем сейчас в тёплой кроватке в их квартире на другом конце города. Мальчик, который не знает голода, страха, неопределённости. Мальчик, которому Кирилл покупает лучшие игрушки, лучшую одежду, лучшее будущее.

И вдруг он ясно увидел каждая купленная игрушка — это кирпич в стене, которая когда-нибудь рухнет на голову ребёнка, потому что он не научится строить свои стены.

Кирилл провёл ладонями по лицу. Щетина шуршала под пальцами. Что он должен делать? Искусственно создавать трудности для сына? Лишать его еды, комфорта, безопасности ради какого-то абстрактного навыка выживания? Это было бы безумием. Жестокостью.

Но и не делать ничего — означало вырастить красивое, хрупкое растение в теплице, которое погибнет при первом заморозке.

Он включил монитор обратно. Белый свет ударил в глаза.

**ОПЕРАТОР** Последнее уточнение. Существуют ли примеры успешной передачи навыков выживания без прямого кризисного опыта?

Пауза. Три секунды.

СИСТЕМА В базе данных отсутствуют подтверждённые случаи. Однако существуют теоретические модели, основанные на практике экстремальных профессий военные спецподразделения, космонавты, глубоководные дайверы. Принцип создание контролируемого, но субъективно воспринимаемого как критического опыта. Ключевое условие — участник должен искренне верить в реальность угрозы хотя бы на мгновение перед раскрытием обмана. Этический комитет классифицирует такие методы как психологическое насилие.

Кирилл усмехнулся без радости. Конечно. Единственный способ подготовить человека к настоящей войне — заставить его поверить, что война уже началась. Но кто решится обманывать собственного ребёнка так глубоко?

Он выключил систему, собрал вещи, направился к выходу. Коридоры исследовательского центра были пусты и гулки. Его шаги отдавались эхом. За окнами светлело — ноябрьский рассвет окрашивал небо в грязно-серые тона.

Кирилл вышел на улицу. Холодный ветер ударил в лицо, принеся запах приближающегося снега. Город просыпался медленно, неохотно. Где-то вдалеке загудел трамвай.

Он достал телефон, открыл фотографию сына. Мальчик смеялся, обнимая плюшевого медведя.

Прости, малыш, — подумал Кирилл. Я не знаю, как подготовить тебя к миру, который ещё не наступил. Я знаю только, что мир этот придёт. И я ничего не смогу для тебя сделать, кроме одного не мешать тебе упасть, когда придёт время падать.

Он убрал телефон и зашагал к метро. А где-то в серверной комнате за его спиной продолжали мигать индикаторы — зелёные, красные, синие. Пульс невидимого существа, которое знало о людях всё, кроме самого главного как научить любить так, чтобы любовь не разрушала.

Глава 4 Дневниковая запись Марины С.

Август 2015

Четверг, 27 августа. 2347

Руки всё ещё дрожат, когда пишу это. Не от страха — от злости на саму себя. Или от обиды. Или от того невыносимого чувства, когда понимаешь, что весь твой опыт, всё образование, все эти бесконечные курсы и тренинги стоят ровно ноль, когда дело доходит до настоящего.

Отец снова устроил мне учебную ситуацию. Господи, как я ненавижу эту его интонацию, когда он произносит это словосочетание. Словно я лабораторная крыса, а он записывает результаты эксперимента в научный журнал.

На этот раз — переговоры с подрядчиками по реконструкции торгового центра на Ленинском. Он сидел в соседней комнате, подключившись к видеонаблюдению (как будто я не знала

о камере в углу конференц-зала), а я должна была согласовать снижение сметы на 15%. Полтора миллиона рублей. Для отца — статистическая погрешность. Для меня — доказательство, что я чего-то стою.

Подрядчика звали Вячеслав Борисович. Пятьдесят с чем-то, седые виски, добротный костюм не первой свежести, папка с документами, потёртая по углам. Запах его одеколона — резкий, старомодный, что-то советское — наполнил комнату ещё до того, как он сел за стол.

Я приготовилась. Перечитала досье трижды. Знала всё предыдущие объекты, средние расценки по рынку, слабые места в смете. У меня была презентация на двадцать слайдов, таблицы в Excel, графики сравнительного анализа.

Я начала мягко. Поблагодарила за приезд, предложила кофе (он отказался, попросил воды — я записала это как знак возможного напряжения). Потом перешла к делу привела рыночную аналитику, показала, что три позиции в смете завышены на 22-28% относительно средних цен, обосновала каждую цифру ссылками на открытые тендеры.

Вячеслав Борисович слушал внимательно. Кивал. Делал пометки в блокноте. Даже улыбался пару раз, когда я особенно удачно формулировала аргумент.

— Марина Константиновна, — сказал он, когда я закончила, — вы провели серьёзную работу. Я вижу, что вы готовились. Уважаю это.

Я почувствовала, как внутри что-то распускается тёплым цветком. Он уважает мою работу.

— Давайте так, — продолжил он, листая бумаги. — Я соглашусь на снижение на двенадцать процентов. Это компромисс, но я понимаю вашу позицию.

Двенадцать вместо пятнадцати. Я быстро прикинула это всё равно больше миллиона экономии. Хороший результат для первых серьёзных переговоров.

— Тринадцать, — сказала я, помня правило всегда торгуйся до последнего. — И мы фиксируем это в протоколе сегодня.

Он задумался на несколько секунд, потом кивнул

— Договорились. Тринадцать процентов.

Мы пожали руки. Его ладонь была сухой и прохладной. Я почувствовала себя победительницей.

Секретарша принесла документы для подписания. Мы расписались. Вячеслав Борисович собрал папки, снова пожал мне руку, пожелал хорошего вечера и ушёл.

Я сидела ещё минут двадцать, допивая остывший кофе и перечитывая протокол. Тринадцать процентов. Один миллион триста тысяч рублей. Неплохо для двадцативосьмилетней.

Отец зашёл только вечером. Молча положил передо мной распечатку. Письмо от той же подрядной компании, отправленное через два часа после нашей встречи.

Я читала и не понимала.

Вячеслав Борисович просил увеличить сроки выполнения работ с четырёх до шести месяцев в связи с производственной необходимостью. По контракту каждый месяц задержки означал неустойку в триста тысяч. Два дополнительных месяца — шестьсот тысяч.

Плюс он закладывал пункт о возможном пересмотре цен на материалы, если они вырастут более чем на десять процентов. С текущей нестабильностью рубля это означало ещё минимум четыреста тысяч дополнительных расходов.

Моя экономия в миллион триста превращалась в перерасход в миллион.

— Я не понимаю, — сказала я, перечитывая документ. — Мы же договорились. Он согласился на снижение.

Отец сидел в кресле у окна. Август был душным, но он не включал кондиционер. Говорил, что жара помогает думать.

— Ты действовала правильно, — сказал он устало, и в его голосе не было ни упрека, ни разочарования. Только усталость. — По учебнику, по методичке, по всем правилам современного менеджмента. Ты подготовилась, привела аргументы, торговалась, зафиксировала результат.

Он достал сигарету, повертел в пальцах, не закуривая.

— Но ты не видела, как он напрягся, когда ты назвала цифру. На полсекунды, на выдохе. Вот здесь. — Отец ткнул пальцем в запись с камеры, которую успел пересмотреть. На экране ноутбука Вячеслав Борисович замер, и действительно — едва заметно, почти незаметно — его плечи поднялись, грудная клетка сжалась.

— Это был страх, — продолжал отец. — Чистый, животный страх. Значит, наша цена — его последняя возможность. У него нет других заказов, у него, скорее всего, кредиты, возможно, проблемы с прежних объектов. Ему нужен этот контракт больше, чем воздух. Надо было продавливать ещё на десять процентов, и он бы согласился. Потому что альтернатива для него — банкротство.

Я смотрела на экран, на застывшую фигуру Вячеслава Борисовича, пыталась увидеть то, что увидел отец. Ничего. Обычный мужчина средних лет, слушающий деловое предложение.

— Но откуда я могла знать? — Вопрос вырвался сам собой, и я услышала в нём нотку обиды, почти детской.

Отец посмотрел на меня. В полумраке кабинета его лицо казалось высеченным из старого дерева. Он смотрел так, будто я спросила, откуда он знает, что огонь горячий.

— Ты не знаешь, потому что никогда не подписывала контракт, от которого зависит, будет ли у твоего ребёнка завтра еда.

Слова повисли в воздухе. Запах его одеколona — терпкий, старомодный, тот самый, что он носит с девяностых, — смешался с горечью, поднявшейся у меня в горле.

— Я научила тебя всему, чему можно научить, — продолжал он тише. — Ты знаешь теорию переговоров лучше меня. Ты читала книги, которых я в глаза не видел. Ты говоришь на языках, которых я не знаю. Но есть вещи, которые не передаются через обучение.

Он наконец закурил. Дым медленно поплыл к приоткрытому окну.

— В девяносто пятом я сидел ровно на месте этого Вячеслава. Мне надо было получить контракт на поставку. Любой ценой. У меня было три кредита, жена в декрете, мать в больнице. Я пришёл на встречу, зная, что если не подпишу — через месяц мы на улице.

Я молчала. Отец редко говорил о том времени.

— Заказчик был умный. Образованный. Вежливый. Он разложил передо мной бумаги и сказал давайте договоримся по-честному, вот рыночная цена, вот моё предложение, оно справедливое. И оно действительно было справедливым. По рынку. По логике. По всем критериям.

Он затаился, выдохнул дым.

— Но я увидел в его глазах, что ему наплевать. Что это для него рутина, одна из двадцати сделок в месяц. А для меня — жизнь или смерть. И я понял сейчас или никогда. Я сказал цифру на тридцать процентов ниже рынка. Он опешил. Спросил, не ошибся ли я. Я ответил, что это финальное предложение, действительно пять минут, потом я уйду к его конкуренту.

— Ты блефовал, — сказала я.

— Я умирал, — поправил отец. — А когда умираешь, блеф становится реальностью. Потому что ты готов на всё. Он видел это. Подписал за три минуты.

Отец подошёл к окну. Внизу горели фонари, освещая пустынный вечерний двор.

— Тот контракт я выполнял полгода, работая по двадцать часов в сутки. Заработал копейки — после вычета всех расходов прибыль была почти нулевая. Но я выжил. А главное — я получил репутацию человек, который делает невозможное за невозможные деньги. Следующий контракт мне предложили уже на нормальных условиях. Просто потому, что я доказал готов сдохнуть, но сделать.

Он повернулся ко мне.

— Вячеслав Борисович был в том же состоянии сегодня. Он пришёл умирать или выживать. Ты предложила ему справедливые условия. Он согласился. Но внутри он знал, что это его конец — он не может работать себе в убыток, у него нет резервов. Поэтому он заложил ловушки в контракт сроки, индексацию, форс-мажоры. Он будет тянуть время, завышать расходы, искать зацепки. Потому что у него нет выбора.

— Значит, я должна была его добить? — В моём голосе прозвучала злость. — Предложить условия, на которых он точно разорится?

— Нет. — Отец покачал головой. — Ты должна была предложить условия, на которых ему было бы выгоднее работать честно, чем искать обходные пути. Двадцать три процента снижения вместо тринадцати — но с жёсткими штрафами за срыв сроков и бонусами за досрочное выполнение. Он бы скрипел зубами, но согласился. И работал бы как проклятый, чтобы получить бонус, потому что это его последний шанс.

Я сидела, переваривая услышанное. Логика была безупречной. Почему я не увидела её сама?

— Потому что ты думаешь категориями справедливости, — ответил отец на невысказанный вопрос, словно читая мои мысли. — Ты искала честный компромисс. А в бизнесе, где одна сторона умирает, честного компромисса не существует. Есть только выживание. И умирающий всегда обманет, если у него будет малейшая возможность. Не от жадности — от отчаяния.

Он вернулся к столу, сел напротив.

— Я не виню тебя. Ты выросла в мире, где не нужно бороться за каждый рубль. Где есть запас прочности, страховка, резервы. Это я создал тебе этот мир. И это моя вина, что ты не можешь читать язык отчаяния.

— Значит, я никогда не научусь? — Я услышала собственный голос, совсем чужой, маленький.

Отец долго смотрел на меня. В его глазах было что-то невыносимо тяжёлое.

— Научись. Когда окажешься в ситуации, где ошибка стоит всего. Но я каждый день молюсь, чтобы этого не случилось. Потому что цена этого обучения — всё, что ты любишь.

Он встал, направился к двери, остановился на пороге.

— Завтра ты позвонишь Вячеславу Борисовичу. Скажешь, что пересмотрела условия и готова предложить двадцать процентов снижения вместо тринадцати, но с корректировкой контракта фиксированные сроки, штрафы за каждую неделю задержки, бонус десять процентов от сэкономленной суммы за досрочное выполнение. Он возмутится, будет отказываться, ссылаться на подписанный протокол. Ты скажешь либо так, либо мы расторгаем предварительное соглашение и ищем другого подрядчика. У тебя есть юридическое основание — окончательный контракт не подписан.

— А если он откажется?

— Не откажется. — Отец усмехнулся. — Потому что он умирает. А умирающие не отказываются от последней соломинки.

Дверь закрылась за ним. Я осталась одна в кабинете, где пахло табаком, старым одеколоном и чем-то неуловимым — может быть, прошлым, может быть, той жизнью, которую я никогда не узнаю.

Пятница, 28 августа. 1423

Позвонила Вячеславу Борисовичу. Он возмущался двадцать минут. Ссылался на подписанный протокол, на профессиональную этику, на то, что мы договорились.

Я повторила условия. Голос не дрогнул, хотя внутри всё сжалось.

Он замолчал. Тишина длилась почти минуту.

— Хорошо, — сказал он наконец. Голос был мёртвым. — Присылайте договор.

Я положила трубку и почувствовала, что меня сейчас вырвет. Не от страха. От понимания.

Я только что сделала то, что делал отец тридцать лет назад. Продавила человека, который на краю. Использовала его слабость. И это сработало.

Это правильно. Это эффективно. Это бизнес.

И я ненавижу себя за то, что сделала. И ненавижу себя за то, что завтра сделаю снова. И за то, что с каждым разом будет проще.

Может быть, в этом и есть настоящее обучение. Не в знаниях. А в готовности стать тем, кем ты не хочешь быть.

Отец не научил меня выживать. Он научил меня убивать.

И самое страшное — я начинаю понимать, что это одно и то же.

Глава 6 Невидимая граница

Октябрь 2003

Я работал личным помощником Бориса Львовича с девяносто восьмого. За пять лет я видел его в костюме на переговорах с губернатором, видел в спортивном костюме в три ночи в офисе, видел пьяным после похорон партнёра. Но именно тот октябрьский день я запомнил как рубеж — момент, когда невидимая граница между отцом и сыном стала видимой, словно трещина на ледяном озере.

Глебу было двадцать два. Он вернулся из Соединённых Штатов полгода назад с дипломом Колумбийского университета, привёз чемодан дорогой одежды, ноутбук последней модели и голову, набитую теориями, которые профессора излагали в аудиториях с кондиционерами и видом на Гудзон. Борис Львович встретил его в аэропорту, обнял крепко, по-медвежьи, и в тот момент я увидел в его глазах нечто странное радость вперемешку с тревогой, гордость с сомнением.

— Теперь ты готов, — сказал он сыну в машине, и я, сидевший за рулём, поймал в зеркале заднего вида его взгляд. Борис Львович смотрел в окно, и губы его шевелились беззвучно, словно он молился или спорил с кем-то невидимым.

Глеб получил проект открытие регионального филиала в Воронеже. Среднее предприятие, рынок с умеренной конкуренцией, бюджет в миллион двести — достаточно, чтобы не провалиться катастрофически, но недостаточно, чтобы купить успех деньгами.

— Покажи, чему тебя учили за океаном, — сказал Борис Львович и добавил тише — Покажи, чему тебя научила жизнь.

Три недели Глеб работал как одержимый. Я приносил ему кофе в кабинет на третьем этаже, где он разложил карты города, распечатки статистики, графики покупательской способности. Он выглядел как генерал перед наступлением сосредоточенный, методичный, уверенный. Составил бизнес-план на восемьдесят две страницы. SWOT-анализ занял четырнадцать слайдов презентации. Финансовая модель прогнозировала окупаемость через тринадцать месяцев при пессимистичном сценарии и через восемь при оптимистичном.

Когда Глеб вошёл в кабинет отца с толстой папкой документов, в воздухе витало что-то похожее на праздник. Он говорил двадцать минут, показывал графики, цитировал исследования рынка. Борис Львович сидел в своём кожаном кресле, которое видело лучшие и худшие дни его империи, и слушал молча. Лицо его было непроницаемым, как всегда на важных переговорах.

— Хорошо, — сказал он наконец, когда Глеб закончил и сел, выдохнув с облегчением. — Очень хорошо. Профессионально.

Пауза растянулась на несколько секунд. Я стоял у двери с блокнотом, чувствуя, как в кабинете сгущается что-то неприятное, как перед грозой.

— Теперь представь, — продолжал Борис Львович тем же ровным голосом, — что у тебя украли все деньги. Твой финансовый директор оказался мошенником, счета заморожены, расследование идёт. Арендодатель узнал о проблемах и расторг договор — помещение занял конкурент. Твой ключевой сотрудник, который знал всех местных поставщиков, ушёл к этому конкуренту, прихватив базу контактов. А у тебя есть неделя — ровно семь дней — чтобы выполнить обязательства перед тремя крупными клиентами, которых ты уже заключил по предоплате. Иначе мы теряем региональную лицензию, и нас выкинут с рынка. Навсегда.

Он откинулся в кресле и скрестил руки на груди.

— Что делаешь?

Глеб моргнул. Открыл рот. Закрыл. Пальцы его стиснули край папки так, что побелели костяшки. Я видел, как он перебирает варианты в уме, как машина, которой подали задачу без решения.

— Я... — начал он. — Мне нужно подумать. Это...

— Думай. — Борис Львович не двигался. — У тебя семь дней. Часы пошли. Что делаешь в первый час?

Минута тишины. Две. Запах кожи и табака наполнял кабинет. За окном октябрьский дождь барабанил по стеклу монотонно, как метроном.

— Я бы... наверное, созвал кризисное совещание. Собрал бы команду, чтобы...

— Какую команду? Твой финансист — вор, твой менеджер — предатель. Кто остался?

— Тогда... нужно связаться с юристами. Попытаться разморозить счета через суд...

— Суд идёт месяцами. У тебя семь дней.

— Обратиться к... — Глеб осёкся и посмотрел на отца. В глазах его я увидел то, что видел однажды у оленя, попавшего в фары нашей машины на ночной дороге беспомощность существа, столкнувшегося с ситуацией, для которой у него нет инструкции.

— К кому? — спросил Борис Львович тихо.

Пауза.

— К вам, — сказал Глеб ещё тише. — Я попросил бы помощи у вас.

Борис Львович кивнул медленно, как человек, получивший ответ, которого боялся услышать. Он встал, подошёл к окну, посмотрел на город, расплывшийся под дождём в серое месиво.

— Спасибо за честность, — сказал он, не оборачиваясь. — Можешь идти. Хорошая работа. Используем твой план.

Глеб вышел, и я видел его спину — прямую, но как-то съёжившуюся, словно он стал меньше ростом за эти десять минут. Борис Львович остался у окна. Я должен был уйти следом, но он остановил меня жестом.

— Остайся, Михалыч.

Мы стояли молча. Дождь усиливался.

— Я дал ему всё, — сказал Борис Львович в пространство. — Образование лучше моего. Связи. Деньги. Уверенность в завтрашнем дне. Я думал... — Он повернулся, и я увидел его лицо. Он постарел на десять лет за эти минуты. — Я думал, что если дать правильные инструменты, этого хватит. Что можно научить выживанию через книги и кейсы.

Он прошёл к бару, налил себе виски, не предложив мне — знак того, что разговор серьёзный.

— Знаешь, что я бы сделал в той ситуации, которую описал? — Он не ждал ответа. — Первый час позвонил бы трём людям. Не юристам. Не консультантам. Людям, которые должны

мне услуги. Или которым должен я. Одному сказал бы вытащи меня сейчас, потом я вытащу тебя, когда понадобится. Второму вот твой шанс откусить кусок от конкурента, который меня подставил, я дам тебе информацию бесплатно. Третьему одолжи офис на неделю, я помню, ты просил у меня помощь три года назад, я тогда помог, теперь твоя очередь.

Он сделал глоток.

— Второй час нашёл бы двух исполнителей на местном рынке, которые работают без официалов. Договорился бы на честном слове и будущих бонусах. Третий час связался бы с клиентами напрямую, объяснил ситуацию, предложил альтернативу — частичная поставка сейчас, остальное через две недели, плюс десять процентов скидки. Двое из трёх согласились бы. Третьему предложил бы расторгнуть контракт без неустойки — и это спасло бы лицензию.

Он повернулся ко мне.

— Всё это незаконно? Наполовину. Это рискованно? На сто процентов. Но это сработало бы. Потому что это основано не на правилах, а на понимании, как люди работают, когда всё летит к чертям. Не как они должны работать по учебникам. А как работают на самом деле.

— Глеб не мог этого знать, — сказал я осторожно.

— Вот именно. — Голос Бориса Львовича дрогнул. — Не мог. Потому что я защищал его. Потому что когда он был ребёнком, я решил ему не придётся проходить через то, через что прошёл я. И вот результат. Он умнее меня, честнее меня, принципиальнее меня. Но он не выживет в дерьме. Потому что никогда в нём не был.

Мы поехали домой поздно вечером. Я вёл машину по мокрым улицам, Борис Львович сидел сзади молча. На заднем сиденье лежала папка Глеба — восемьдесят две страницы идеального планирования, которое рассыпалось при первом столкновении с реальностью.

— Знаешь, что самое страшное? — сказал Борис Львович, когда мы остановились у светофора. — Я не могу его научить. Нельзя научить голоду того, кто всегда сыт. Нельзя научить страху падения того, кто всегда ходил со страховкой. Я могу рассказать, я могу показать. Но он не поверит по-настоящему, пока не упадёт сам. А я не могу позволить ему упасть. Потому что боюсь, что он не поднимется.

Светофор переключился на зелёный. Мы поехали дальше, сквозь ночь и дождь.

— Я проиграл, Михалыч, — сказал он тише. — Я выиграл все битвы и проиграл главную войну. Построил империю, которую некому передать. Потому что для управления ею нужно быть варваром. А я вырастил цивилизованного человека.

Я не знал, что ответить. Может быть, и не надо было ничего говорить. Некоторые истины существуют просто чтобы быть произнесёнными вслух, не чтобы на них ответили.

Через три года Глеб запустит воронежский филиал. Всё пройдёт по плану — его плану. Филиал выйдет на окупаемость через двенадцать месяцев, точно по модели. Борис Львович будет гордиться сыном публично.

Но я запомню тот октябрьский вечер. Запомню его лицо в зеркале заднего вида, когда мы ехали через дождливый город. Лицо человека, который понял он построил мост в будущее, но сам никогда по нему не пройдёт. Потому что мост рассчитан на другой вес, на другую походку, на другой мир.

Мир без голода, без отчаянных решений, без звонков в три ночи людям, которым ты должен или которые должны тебе. Мир, где проблемы решаются легально, комиссии собираются по регламенту, а риски рассчитываются до третьего знака после запятой.

Хороший мир. Правильный мир. Мир, в котором Глеб будет успешен ровно до тех пор, пока этот мир не кончится.

А миры имеют свойство кончаться. Внезапно. Жестоко. Без предупреждения и плана эвакуации.

И тогда выживают не те, кто читал учебники по выживанию. Выживают те, кто знает вкус голода. Мышцами, костями, инстинктом.

Дождь барабанил по крыше машины, и в его ритме мне слышался приговор любовь убивает то, что защищает. Медленно. Неотвратимо. С наилучшими намерениями.

## Глава 5 Лингвистический анализ корпоративной переписки

Январь 2021

Ольга Викторовна Сомова прикрыла глаза, ощущая, как флуоресцентный свет офисной лампы проникает сквозь веки красноватым маревом. Запах свежесваренного кофе из турки — привычка, унаследованная от научного руководителя ещё в девяностые — смешивался с едва уловимым ароматом бумажной пыли от стопок распечаток. Её пальцы скользили по клавиатуре, выстукивая ритмичную дробь, похожую на азбуку Морзе, которую никто не мог расшифровать, кроме неё самой.

Три месяца анализа. Шестьдесят четыре тысячи документов. Двадцать три семейные структуры.

И один вывод, от которого становилось холодно под лопатками.

Она открыла файл с предварительными результатами и уставилась на экран, где графики и таблицы складывались в картину, напоминающую рентгеновский снимок перелома — чёткого, неоспоримого, болезненного.

## **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.