ОГЛАВЛЕНИЕ

Несколько слов об авторе 8

Предисловие от автора 9

Благодарности 11

Глава первая. Контраст 12

Глава вторая. Воспоминания 19

Глава третья. Варенье из шишек 30

Глава четвертая. Первая победа 44

Глава пятая. На пути к системе 67

Глава шестая. Ягодная буря 91

Глава седьмая. Осенний счет 129

Глава восьмая. Новый Марк 157

Глава девятая. Московские новости 191

Послесловие 207

НЕСКОЛЬКО СЛОВ ОБ АВТОРЕ

Иван Вахмянин — управляющий партнер Visiology, российской корпоративной платформы №1 в области бизнес-аналитики, соавтор методологии внедрения в организациях подхода к принятию решений на основе данных, евангелист управления на основе данных, спикер ведущих профильных конференций, выпускник программы SKOLKOVO MBA.

Иван занимается управлением на основе данных уже много лет: и на практике, и в разработке аналитического ПО, и в реальных проектах внедрения, которых за это время было больше ста — в самых разных компаниях и крупнейших организациях нашей страны. Параллельно он активно работает над популяризацией темы управления на основе данных, создавая образовательные программы для топ-менеджеров в сотрудничестве с ведущими бизнес-школами. Также Иван развивает культуру работы с данными в профессиональных сообществах.

«Однажды мне стало очевидно: весь этот опыт хочется изложить в таком формате, в каком этого еще никто не делал. Так родилась идея создать роман, в котором бизнес-инструменты вплетены в живой сюжет, а управленческие решения — в человеческие истории. Не скрою, для меня это тоже эксперимент, новый творческий шаг. Но я искренне надеюсь, что вам понравятся и сам формат, и содержание», — говорит автор о своей книге.

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ АВТОРА

Дорогие друзья!
Вы держите в руках уникальную книгу, и я говорю это не для красного словца. Роман «Игра в показатели» действительно уникален по нескольким причинам.

Во-первых, перед вами первый в мире бизнес-роман, посвященный управлению на основе данных. Это, безусловно, сложная и важная тема, которая чаще всего подается предельно сухо. Но сегодня вы сможете прочитать о ней историю, написанную человеческим языком, проходящую через судьбы, решения и переживания героев.

Во-вторых, этот жанр сам по себе необычен и, как мне кажется, имеет огромный потенциал. Он позволяет сочетать приятное с полезным: историю с практикой, сюжет с реальными управленческими инструментами, эмоции с методологиями, которые действительно можно и нужно применять в работе.

И наконец, у этой книги интересная история. В декабре 2025 года она вышла в малом, экспертном тираже — ее получили несколько сотен руководителей, аналитиков и предпринимателей, профессионально работающих с данными. От них я получил десятки страниц предельно честной, профессиональной и, что важнее всего, нелицеприятной обратной связи. Где-то это помогло исправить фактические неточности, где-то — углубить характеры, где-то — переписать целые сцены. Версия, которую вы держите в руках, — уже отшлифованная редакция, в которую вложен не только мой опыт, но и опыт большого профессионального сообщества. Я искренне благодарен каждому эксперту, кто прочитал ту, первую, версию и не поленился поделиться своим взглядом. Без вас этот текст остался бы заметно слабее.

Эта книга — не учебник и не пошаговое руководство. Это живая история о том, как один руководитель через ошибки, сомнения и прорывы учится принимать решения на основе данных. Если после ее прочтения у вас появятся новые вопросы и собственная оптика на эту тему — значит, эта книга нашла своего читателя.

В тексте я постарался соединить и свой опыт управления на основе данных, и опыт построения бизнеса, и наблюдения за предпринимателями в самых разных отраслях. Отдельная благодарность — моим коллегам в Visiology: многое из того, что в той или иной форме проживают герои этой книги, мы вместе с ними проходили в реальности. Их рассказы, наблюдения и боль помогли роману стать честнее.

Но, разумеется, все совпадения случайны, а сюжет полностью вымышлен.

Приятного чтения!

БЛАГОДАРНОСТИ

Отдельно я хочу поблагодарить своих коллег, всю команду Visiology, — людей, которые каждый день вдохновляют меня на новые идеи и которые, по сути, сделали возможным появление этой книги.

Спасибо всем предпринимателям и руководителям, с кем я беседовал, кого расспрашивал, кто делился своими историями, опытом, наблюдениями и позволил мне собрать живую, настоящую ткань сюжета.

И конечно, спасибо творческой команде, которая помогала работать над текстом. В особенности — Андрею Шуклину, нашему бессменному журналисту, пиар-специалисту и писателю: без его таланта, терпения и невероятной вовлеченности этот проект, скорее всего, так и остался бы только замыслом.

ГЛАВА ПЕРВАЯ

КОНТРАСТ

Марк вышел из офиса прямо под противный моросящий дождь. «Лучше бы уж лил как из ведра, — подумал он. — По крайней мере, я думал бы только о том, как не промочить эту чертову коробку с дорогущей фоторамкой и кожаной папкой… и в голове не звучал бы крик “Почему?!”».

Козырек спасал его от капель, но сырость все равно проникала внутрь, она пронизывала воздух. Марк оглянулся и смог разглядеть только безразличное лицо консьержа. «Интересно, он и правда не испытывает никакого злорадства? Не думает о том, что меня выперли посреди дня, выставили с вещами на улицу? Или очень искусно маскируется?» Приглядевшись, Марк отметил, что в холле было достаточно много людей, все они спешили по своим делам. Но мелкие капли дождя, змеевидными узорами покрывшие окна, не позволяли разглядеть ни выражения их лиц, ни направления взглядов.

Нашему герою было очень интересно, Семен Соломонович выбрал только его козлом отпущения… или нет? Он сегодня один покидает компанию так — серо и обыденно — или все-таки кто-то еще идет за ним с позорной коробкой вещей? Может быть, Игоря тоже уволили? И если так, захочет ли Гоша дать ему в морду за случившееся? «Все-таки у него дома беременная жена, и он даже на прошлой неделе звал меня

в крестные за бутылочкой Cristal. Гоша много раз говорил, что ему нельзя потерять работу ни в коем случае. Да что уж там, все мы — взрослые люди, все знаем, что ответственность делится между руководителями. Гоша знал правила, и не мне его жалеть», — пронеслось в голове у Марка.

На самом деле, возможно, жалеть нужно было именно Марка, потому что, в отличие от своего старшего заместителя Игоря, наш герой без страха и сомнения влезал в самые безрассудные кредиты, предпочитал лучшие автомобили, носил часы стоимостью в несколько окладов. Он даже обзавелся квартирой в «Москве-Сити» по соседству с офисом. Он специально выбрал самые стильные апартаменты площадью 78 м^2 и, разумеется, купил их в ипотеку. Нет, Марк был умным парнем — процент по кредиту был хорошим, и переплата казалась не такой уж большой, — но все это имело смысл, только пока он был руководителем отдела по работе с партнерами в компании «НацНефтеХимГрупп». А теперь, когда следующий платеж с шестью нулями нужно было провести через два дня, как обычно, в голове Марка, как удары Царь-колокола, звучал один и тот же вопрос: «ПОЧЕМУ?!»

Еще несколько секунд он думал, не стоит ли взять где-то зонт, чтобы пройти привычные 600 метров от Evolution Tower до Neva Tower, не замочив вещи, но потом что-то толкнуло Марка изнутри, и наш герой решительно шагнул под изморось. Дождь, впрочем, и не собирался усиливаться и как будто намекал на то, что Марк Ермолин и его личное фиаско — совершенная мелочь для окружающего мира. И все, что может дать ему природа, — это мелкодисперсная сырость, моросящая из низкого, невзрачного неба.

Ставшая привычной за прошедшие несколько лет прогулка между башнями «Москвы-Сити» сегодня не была чем-то приятным и бодрящим. Тяжелые силуэты небоскребов нависали над Марком, еще раз подчеркивая его незначительность. «Десять лет моей жизни… хотя какие десять?! Все двадцать лет, которые я мечтал стать кем-то, а потом выстраивал свою

карьеру в этой чертовой компании — все прошло мимо! Просто утекло сквозь пальцы!» — Марк просто никак не мог перестать жалеть себя.

Да, никакие заслуги во время учебы в ИТМО, никакие зарубежные MBA, никакие победы в конкурсах и премии не вспомнят, когда будут брать его на новую работу. Только увольнение за грубую ошибку, которой он вроде бы и не совершал, — все будут смотреть только на это.

Марк шел вперед, а люди, которые попадались ему на пути, выглядели так, будто прекрасно знали, что сегодня Марк стал безработным. И бесполезным. Они презрительно смотрели на него… или, по крайней мере, так казалось Марку, когда он отворачивался от скользящих по нему взглядов. Один особенно мерзкий мужик в клетчатом пальто с графичной бородкой явно ухмылялся. И Марку захотелось дать ему в зубы настолько сильно, что он даже оглянулся проверить, не бежит ли Гоша с кулаком, чтобы точно так же, но уже за дело дать в зубы ему. Но нет, Марк был один на один со своей коробкой и мелким дождем. А всем вокруг было, в общем-то, совершенно плевать на него.

«Как это могло случиться? Я же все делал правильно! Я ничего не менял в стратегии нашего подразделения. Почему ошибку с поставками повесили именно на меня? Все цифры были как на ладони, все было схвачено. Почему?» — Марк был просто не в состоянии принять эту ситуацию. Его то и дело настигала несбыточная мечта, что кто-то положит на стол Семену Соломоновичу новые отчеты и шеф тут же позовет его обратно, похлопает по плечу, угостит кофе. Но каждый раз, опуская глаза на коробку в своих руках, Марк словно врезался лбом в бетонную стену. Он ЗНАЛ, что «как раньше» уже точно не будет. Если бы шеф хотел передумать, он бы сделал это — не зря Марк собирал вещи в офисе целых 47 минут, спускался на лифте почти полчаса и еще 15 минут стоял как дурак в холле, прежде чем уйти. Никому он тут был уже не нужен.

* * *

Предательские 600 метров позора никак не кончались. Казалось, что это целые шесть километров, которые придется идти еще час. Но у Марка уже не было сил пытаться осознать ситуацию. Он просто шел вперед, не замечая ничего: ни людей, ни машин, ни погоды.

Еще вчера жизнь была совсем другой. Да какое «вчера»… жизнь была другой еще утром! Марк прекрасно помнил, как скользила по коже отличная сорочка, как он застегивал запонки с бриллиантами и завязывал узкий галстук от известного итальянского дизайнера. Ксюша нежно поцеловала его в щеку, нисколько не пугаясь колючей, но стильной щетины на лице, и напомнила, чтобы Марк не забыл надеть статусные часы, ведь сегодня его ждала вечерняя встреча с коллегами.

«Да уж, состоялась чертова встреча», — проворчал Марк про себя и криво улыбнулся самому себе в зеркале лифта. Как он попал в лифт, наш герой не помнил. Видимо, 600 метров все-таки остались позади, а он на автопилоте открыл дверь, зашел в холл и даже вызвал нужный лифт. Поездка на 45-й этаж была совсем недолгой, скоростной лифт работал как ему и полагается, но Марк раньше никогда не замечал этого. Вывалившись из кабины, он подошел к двери своей квартиры, открыл ее отпечатком пальца и, практически обессиленный, упал на диван, оставив мокрые следы на паркете.

Апартаменты Марка выглядели как образцовое жилье холостяка несмотря на то, что жил он со своей постоянной девушкой. Оформленная в стиле минимализма квартира была весьма уместно украшена мозаиками в рамках, ротанговая мебель дополнялась причудливыми флористическими композициями. Каждая деталь интерьера, включая двери и занавески, непрерывно шептала: «Да! Я — дорогая». Собственно, это же самое делал и диван, на котором лежало тело Марка, пока его разум продолжал тонуть в пучине жалости к себе.

«Какое же неудобное барахло! — наконец пронеслось в голове у Марка. — Зачем Ксюша так его хотела? Стоит как десять нормальных диванов, а сидеть на нем — просто пытка. Мне кажется, я заработал себе травму спины…» Но не успел он обдумать эту мысль, как бесшумно скользнувшая в комнату его вторая половина обрушилась на него с ожидаемой критикой.

— МАРК! Да что с тобой? Как ты догадался сесть на диван в мокрой одежде… и прямо в ботинках? — Ксения быстро и грациозно, как кошка, присела на корточки. Обтягивающие брюки подчеркивали стройную фигуру, а локоны обрамляли кукольное личико. Она укоризненно посмотрела на Марка и начала бережно снимать с него ботинки, одним ловким движением отодвинув их подальше от дивана.

— А в чем проблема? — искренне удивился Марк. — Я думал, что покупал диван для того, чтобы на нем сидеть…

— Это же мой любимый бренд! Ты что, не понимаешь? — в ее глазах сверкнули и тут же потухли под колыханием ресниц две маленькие молнии. — Какой же в нем смысл, если он не будет выглядеть magnifique? — практически промурлыкала она.

— Я вообще не понимаю, какой в нем смысл… — пробормотал было Марк. Но он явно сделал это зря.

— А ничего, что это твой подарок мне на День журналиста? Ты что, все мозги на работе, что ли, оставил? — Ксения собиралась выдать гневную тираду, но внезапно осеклась. — А собственно, почему ты дома, Марк? Ведь еще четырех часов нет…

Ей на глаза попалась коробка, которую Марк, видимо, из чувства самосохранения не стал заносить в квартиру и поставил в прихожей. Ксюша начала нервно отстукивать по паркету дизайнерской туфелькой и спросила:

— Марк, скажи мне: это ведь не то, что я думаю?!

— Ты о чем? — Марк инстинктивно возразил расслабленным и вальяжным тоном, который не раз спасал его

на работе… на бывшей работе. Но на самом деле его сердце упало в пятки, а в горле пересохло.

— Почему мои новые подарки тебе лежат в коридоре, в этой мерзкой и безвкусной коробке? — Ксюша явно старалась не горячиться, но получалось у нее плохо.

— Ну я… ну они…

— Ты что, не понимаешь, что это очень-очень важно? — вкрадчиво продолжила она, разговаривая с Марком будто воспитательница элитного частного детского сада. — Никто в офисе не должен догадываться, что ты родом из Тулы! Да и Семен Соломонович очень любит такие аксессуары! Он лично говорил мне на корпоративе, что дизайнерские вещи — это признак успешного человека! Я же все, все-все продумала для тебя! — Ксюша говорила все быстрее и уже тараторила, не давая Марку даже рта открыть. — Ну, чего же ты молчишь? Тебе что, подарили вещи получше?

— Ксюшенька… — сказал было Марк, собираясь уже склониться перед неизбежным.

Но тут у его второй половины зазвонил телефон. Рингтон «Ма-ма, ма-ма звонит» всегда работал одинаково. Ксюша выдала: «Марк, пупсик, я сейчас вернусь» — и прошмыгнула в комнату, чтобы поговорить со своей любимой мамочкой. В другой ситуации Марк не на шутку разозлился бы на такое поведение своей «рыбки». Но сегодня он был даже рад, что Аксинья (как она любила себя называть) хотя бы ненадолго оставила его в покое.

Отдышавшись, Марк понял, что Ксюша не догадалась о его увольнении, несмотря на грубую улику. Он твердо решил, что сейчас не будет никому рассказывать о том, что произошло. Во-первых, какая-то часть его искренне надеялась, что ситуация рассосется сама собой и, может быть, окажется, что все это дурацкая, нелепая ошибка. Может быть, он просто спит? Не важно как, но Марк хотел, чтобы вернулась та прекрасная жизнь, которую он выстраивал столько лет и которая даже успела немного наскучить (хотя

сейчас от чувства скуки не осталось и следа). А во-вторых, чего он сейчас хотел меньше всего, так это слушать концерт под названием «Ксюша разочарована».

«Надо отвлечься», — подумал Марк и практически на автомате написал Мише: «Собирай всех сегодня. Я проставляюсь. Жду в нашем баре на Петровке».

ГЛАВА ВТОРАЯ

ВОСПОМИНАНИЯ

Марк перешел из лежачего положения в сидячее и откинулся на спинку дивана. Его мозг раз за разом пытался проанализировать, как же он оказался в этой ситуации. Конечно, ничего хорошего Марк от того злосчастного совещания не ждал в принципе. В любой корпоративной культуре есть негласное правило: если компания теряет деньги, которые измеряются миллиардами рублей, значит, где-то уже точат топор и готовят казнь. Не буквально, конечно, но обязательно найдут того, кому сегодня должны «отсечь голову», чтобы остальные смогли радостно отряхнуть дорогие пиджаки, выдохнуть и двигаться дальше, делая вид, что система работает оптимально.

На этот раз сама проблема была вовсе не в какой-то ошибке Марка или его команды. На взгляд нашего героя, в сложившейся ситуации вообще не было факторов, которые обычный человек мог бы предсказать. Курс рубля к доллару за считаные недели рухнул более чем на 30%. А хеджирующие контракты — те самые инструменты, которые позволяют компаниям зафиксировать курс и защититься от резких колебаний валюты, чтобы не работать вслепую, — просто не выдержали такой траектории.

Рубль валился быстрее, чем успевали обновляться презентации. И огромные платежи по лизингу оборудования

для инвестпроекта, зафиксированные в валюте, каждый день рвали бюджет «как Тузик грелку». Вчера сумма была неприятной. Сегодня — пугающей, а завтра — уже такой, что хотелось закрыть ноутбук и делать вид, что проблемы вообще не существует.

И разумеется, в корпоративной логике «стрелка» летела не в сторону тех, кто годами продавливал идею заключать валютные лизинги. Не в тех, кто подписывал стратегию. Не в тех, кто утвердил бюджет без нормального стресс-теста. Нет. Холодный поиск виноватых навел прицел на отдел Марка — управление инвестиционно-финансовой деятельностью. А следом — на его руководителя, а также на давнего протеже финансового директора, Марка Ермолина.

Марк прекрасно понимал, что падать они должны вместе. Он знал, что на таких совещаниях побеждает не тот, кто прав, а тот, кто лучше понимает мотивацию сидящих за столом руководителей. Все без исключения будут думать не о том, что произошло, а о том, как бы вывернуться, сохранить бонусы (ну хотя бы какие-то) и при этом найти удобного козла отпущения.

Про бонусы Марк уже и не вспоминал: в этой ситуации их точно не видать никому. Про себя он усмехнулся, понимая, что все эти люди, конечно, не умрут без премий. Но тревожная мысль о том, что его отделу этого просто так не оставят, постоянно поднималась из подсознания.

Поэтому Марк подготовился. Он сделал это не просто тщательно, а с той дотошностью, которую наш герой включал только в самые тяжелые моменты. И чем ближе было совещание, тем сильнее он предчувствовал: да, сейчас от него будут ждать оправданий, будут давить, будут искать виновных, но он-то в таких ситуациях уже бывал. И всегда благополучно выкручивался.

Он был уверен в себе. Не самоуверен, а именно уверен. Он рассчитывал на трезвую голову, на холодный расчет, на свой мозг, который три последних дня работал как самый

мощный сервер. Он не выпил ни грамма алкоголя, не позволил себе отвлекаться. Марк и его верный друг PowerPoint подготовили презентацию, в которую наш герой тщательно вложил все: цифры, логику, эмоции, структуру, контратаки. Он выстроил ее и как защиту, и как удар — на случай, если придется идти в наступление.

И когда он шел к переговорной, Марк даже не примерял на себя роль загнанного специалиста, которого ведут на ковер. Он был скорее профессиональным корпоративным спортсменом и даже чемпионом, который выходит на старт непростой дистанции, но точно знает, что она ему по плечу. Спокойствие, собранность, уверенность — все это убеждало Марка, что и в этот раз он выиграет…

Внезапно он ощутил, насколько устал, ведь выиграть так и не удалось, а сил было потрачено немерено. «Как же я мог так проколоться?» — спрашивал Марк сам себя. Голова гудела, как будто вчера было выпито полведра дешевого виски в тульской рюмочной.

«Какой виски в рюмочной? Водка!» — сказал он сам себе и хотя бы немного развеселился. Но голова болеть не перестала. Чтобы избавиться от виртуального похмелья, Марк помотал головой. Это тоже не помогло, и наш герой отправился в душ. Струи холодной воды оказались очень кстати. Все-таки опыт приведения себя в порядок был у Марка не просто большим, а поистине огромным. Любимое пушистое полотенце приятно окутало голову и впитало влагу с тела, Марк чувствовал себя все лучше и лучше.

Из душа он вышел уже с улыбкой, надел дорогую рубашку, застегнул запонки, стоившие как российский автомобиль, и оставил расстегнутыми три верхние пуговицы. «Расстегну еще одну и буду похож на самоуверенного героя светской хроники», — подумал он, набросил сверху куртку Gucci и вышел из квартиры.

Скоростные лифты в Neva Towers работали отлично. Прошло несколько минут, и Марк уже был на подземной

парковке. Привычным движением он достал ключ и открыл свою BMW. Это была не новейшая модель, но достаточно стильное авто, чтобы производить впечатление. Повторимся, Марк не был дураком — он не сорил деньгами бездумно. Он делал это с четким расчетом и наслаждался результатами.

Не щадя автомобиля, Марк выехал с парковки, чуть не выломав шлагбаум. Он, конечно, пожалел бы об этом в будущем, но ангел-хранитель уберег Марка от расходов, на которые у него на самом деле уже не было денег. Шлагбаум пролетел в нескольких сантиметрах над откидной крышей, и за считаные секунды автомобиль выехал на проспект Багратиона.

Ехать было недалеко, да и Марк прекрасно знал дорогу. Он мог добраться до места, можно сказать, с закрытыми глазами. И поэтому, пока часть его сознания работала в режиме автопилота, в своих мыслях Марк снова вернулся на то самое роковое совещание. Он как будто опять стоял у экрана и объяснял, как именно они с командой решили оправдать случившиеся потери.

— Ежегодно мы используем нашу типовую политику хеджирования валютных рисков, связанных с закупками сырья и оборудования. В этом году мы применяли аналогичные показатели, полностью обоснованные с точки зрения распределения доходов, — бодро рассказывал Марк на фоне ярких диаграмм, специально подкрашенных «позитивными» цветами по совету психолога.

— Что вы имеете в виду под обоснованным распределением доходов? — спросил Семен Соломонович, финансовый директор группы и прямой начальник Марка. Он едва заметно подмигнул нашему герою… даже не подмигнул, а чуть повел бровью, намекнув на необходимость озвучить оговоренные ранее тезисы.

— Я имею в виду, — сказал Марк, выдержав театральную паузу, — что рентабельность нашей компании напрямую зависит от множества факторов, в том числе от колебания

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru