

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 помогла 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 морсящий 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 дорожкой 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 м² 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, морозящая 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 считанные 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, стоявшие 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 считанные 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

курсов валют. И ежегодно мы проводим колоссальную работу по балансировке уровня затрат на хеджирование и размеров выплат акционерам... и совету директоров.

После этого на экране появились еще более «бодрые» столбики с растущими уровнями компенсаций и бонусов. Марк продолжал с оптимизмом и ослепительной улыбкой озвучивать цифры из прошлого, и глаза членов совета директоров постепенно стекленели. Казалось, что, заглянув в них, можно увидеть двухпалубную яхту Василия Ибрагимовича, испанскую виллу Анны Петровны, шумные вечеринки Игоря Адамовича и, конечно, неприлично дорогой автопарк Яна Валдисовича. Ни у кого из них не возникало мысли, что нужно было бы пересмотреть политику хеджирования в прошлом, отказавшись от тех приятных бонусов, которые уже были потрачены с огромным удовольствием.

Семен Соломонович был доволен. Как человек опытный, он четко видел, что за атмосфера витает в воздухе. В какой-то момент Марку даже показалось, что шеф сейчас покажет ему большой палец. И, может быть, он так и сделал в уме, но виду не подал. Вместо этого шеф просто перешел к резюме.

— Господа и дамы. Действительно, никто не может предсказать валютные риски. Марк только что наглядно показал нам, что избыточное хеджирование весьма значительно скажется бы на важных для нас всех финансовых показателях.

Одобрительные реакции совета намекали на то, что ситуация сейчас решится и уйдет в прошлое. Да, было обидно, что мы не можем получить премии в текущем квартале, но в условиях потерь на два миллиарда это было бы меньшим из возможных зол...

— Я прошу прощения, — поднялась с места Татьяна Магомедовна. От ее вида у Марка на затылке сразу же волосы встали дыбом. Главный бухгалтер «НацНефтеХимГрупп» была железной женщиной. Она всегда придиралась к Марку, задавала неудобные вопросы, причем неизменно неприятным

голосом. Ее темные волосы дополнялись очками в толстой роговой оправе, которые, по мнению Марка, откровенно не шли Татьяне Магомедовне. Они сливались с бровями и создавали в его голове ощущение одной большой брови. Марка передергивало и от ее лица, и от ее голоса, и от ее одежды. Поэтому, передернутый трижды, он сразу отступил на полшага назад.

— Я позволю себе напомнить, что одним из крупнейших держателей акций нашей организации является государство, Российская Федерация, — сказала она, неприятно растянув слово «госуда-а-арство». — А это значит, что понесенные убытки автоматически приведут к тому, что к нам будут направлены аудиторы, которые досконально изучат причины сложившейся ситуации.

— Татьяна Магомедовна, — ответил Семен Соломонович, — мы все это прекрасно понимаем. Но, мне кажется, Марк наглядно показал, что мы не властны над курсами валют...

— Да, я видела эти красивые иллюстрации, — ответила Татьяна Магомедовна, и на ее губах растянулась неприятная улыбка. В этот момент Марк почувствовал, что его не ждет ничего хорошего. — Но у меня нет никаких сомнений, что аудиторы будут копать глубже.

— Я уверен, что Марк и его команда смогут объяснить им ситуацию... — начал Семен Соломонович, но уже без прежней уверенности.

— И даже то, что в этом году не был учтен рост количества разовых заказов со стороны небольших контрагентов? — спросила Татьяна Магомедовна.

— Поясните, — кратко и тихо сказал Василий Ибрагимович, генеральный директор группы. Но прозвучали эти тихие слова как гром, после которого наступила оглушительная тишина.

Татьяна Магомедовна специально выждала 15 секунд, которые показались Марку бесконечно долгими, и продолжила.

— Раз Марку Павловичу нечего сказать, я поясню. В позапрошлом году доля краткосрочных заказов в нашем обороте составляла 18%, но на ее хеджирование мы добавили 20%. В прошлом году их уровень достиг 22%, но группа Марка Ермолина снова запланировала 20%...

— Эти незначительные колебания находятся в рамках погрешности... — начал было возражать наш герой.

— А в этом году, — с нажимом добавила Татьяна Магомедовна, словно не заметила попытки оправдаться, — доля краткосрочных заказов в структуре выручки достигла 60%. Однако на хеджирование рисков было заложено... снова 20%, — закончила она и улыбнулась словно верховный вампир Аро из саги «Сумерки». — И если вы хотите прокомментировать размер погрешности, Марк Павлович, необходимо пояснить принципы, исходя из которых вы хеджировали риски в текущем году.

У Марка немного закружилась голова. Он не только понятия не имел, что сказать в этой ситуации. Марк вообще не знал, что такое расхождение имело место. По данным, которые передали ему помощники, все находилось по-прежнему «в районе 20%». И самое обидное, что Марку непонятно было, кто именно виноват в том, что случился такой просчет.

— Би-и-и-и-ип! — раздался долгий гудок недовольного водителя городского автобуса, который хотел проехать на зеленый сигнал светофора, но не мог сделать этого, потому что Марк на своем BMW «заснул» после долгого красного света.

— Еду, еду, — пробормотал наш герой и за считанные секунды пролетел последние 300 метров до бара, рядом с которым хорошо знакомый парковщик с тонкими усиками уже услужливо отодвигал заграждение, защищающее захваченную заведением зону городского паркинга от непрошенных автомобилистов.

В баре звучала приятная музыка, а прямо за барной стойкой сидел Михаил и мерно потягивал Guinness из большого бокала. Как только он увидел Марка, сразу замахал руками и, никого не стесняясь, заорал на весь зал:

— Эй, залетная птица! Давай сюда скорее! Мы тут уже скучаем!

Марк улыбнулся и пошел к другу. В компании школьных товарищей он прекрасно отдыхал, хотя в последнее время встречаться получалось нечасто.

— Кто это «мы»? Остальных я не вижу, — сказал Марк, оглядев барную стойку, и сел за удобный высокий стул.

— Мы, великий князь Михаил Федорович! — выдал свою любимую шутку товарищ, с громким звуком сделал глоток и пододвинул второй бокал нашему герою. — На, выпей со мной теменького...

— Ох, нет, Миша, — отказался Марк. — Сегодня я буду только виски...

— ВИСКАРЯ НАМ СРОЧНО! — закричал Михаил, подзывая бармена.

Марк рассмеялся. Эти выходки, пожалуй, самого эпатажного из его друзей всегда веселили нашего героя. Он улыбнулся и немного расслабился, постепенно забывая о своей трагедии. Бармен подал неприлично дорогой виски, и через несколько стаканов они с Мишей уже вовсю погружались в воспоминания молодости, полные безбашенных приключений.

— Ребята, как я рад вас видеть! — примерно через 10 минут прервал их разговор Саша. Он стоял сзади и уже какое-то время наблюдал за друзьями со свойственной ему внимательностью. Саша был математиком, но это не делало его занудой... по крайней мере, по мнению Марка. Александр прекрасно учился, участвовал в олимпиадах и даже безо всяких экзаменов поступил на мехмат МГУ. Из всех друзей он один четко выбрал науку, но сделал это как-то очень удачно,

придумав много рабочих моделей, которые оказались полезны в машиностроении. Он консультировал некоторые предприятия и зарабатывал «неплохие деньги», как сам говорил.

— Сашка, привет! — отреагировал Марк с радостью. — Давай садись рядом! Мы с Мишей уже как следует отдыхаем!

— Блин, Марк, зачем мы его позвали? — то ли шутливо, то ли серьезно сказал Михаил. — Он же опять пить ничего не будет! С ним же скучно!

— А вот и нет! — просиял Александр и поправил очки. — Защиту докторской диссертации нельзя не отметить! Так что сегодня мне не только можно, но и нужно выпить ноль тридцать три вашего темного пива.

Саша смело взял бокал пива, который уже стоял на барной стойке, и сделал маленький глоток, оставив смешные усы из пены на своей верхней губе. Ребята оторопели: они еще никогда не видели, чтобы Саша добровольно выпил что-то спиртное.

— Чего замерли? — раздалось из-за спины. Там стоял Илья. Он пришел последним, сразу после Саши. — О, Александр сегодня гуляет? Что за повод?

— Я защитил докторскую диссертацию! — еще раз радостно сообщил наш математик. — Честное слово, не знаю, как Миша узнал об этом, но я очень рад, что вы решили меня поздравить.

— Э-э-э, а я и не узнавал, — отметил Миша. — Это Марк позвонил мне, — он повернулся к нашему герою и сказал: — Ну ты и конспиратор! Я по твоему голосу думал, что-то случилось...

И тут наш герой снова вспомнил, что случилось сегодня днем. Пять стаканов отличного виски как будто вымыло из организма, а сознание унеслось обратно в кабинет финансового директора Семена Соломоновича Пеняева.

Сразу после злосчастного совещания Семен Соломонович вышел из кабинета и знаком дал Марку понять, что нужно идти за ним. В кабинете он открыл окно и закурил

элегантную кубинскую сигару. Обычно он делал так, когда им с Марком удавалось провернуть хорошую сделку и получить отличные бонусы. Марк улыбнулся и сказал:

— Судя по всему, вы знаете, что с этим делать, Семен Соломонович?

Шеф развернулся и посмотрел на Марка с кривой улыбкой:

— Да, Марк, знаю. Я точно знаю, что с этим делать, — сказал он, нервно втягивая ароматный дым. Как-то странно это выглядело, ведь раньше он курил совсем по-другому. — Но прежде, чем я расскажу тебе, объясни мне, пожалуйста, как ты умудрился так вляпаться.

— Я? Я ведь подготовил презентацию ровно так, как вы просили...

— Ты хочешь сказать, что я просил тебя занизить хеджирование валютных рисков втрое? — Семен Соломонович поднял бровь и удивленно посмотрел на Марка.

— Нет, конечно нет! — ответил наш герой. — Это, вероятно, была ошибка.

— Хорошенькая ошибка, — усмехнулся шеф. — Она уже стоила мне пару миллионов... пока что рублей.

— Пока что? — недоумевая, спросил Марк. Он чувствовал себя как в детстве, когда папа отчитывал его за сломанный винтажный проигрыватель для пластинок.

— Ты хоть представляешь, сколько стоит мне одно только содержание Изабеллы вместе с квартирой и ее бесконечными нарядами? — Семен Соломонович явно вынашивал в голове какие-то мысли, раз начал вести столь странный разговор с Марком.

— Так она же просто ваша секретарша...

— Просто секретарша... — усмехнулся шеф, снова показав свою теплую отеческую улыбку. — Марк, Марк, ну как же я в тебе так ошибся?

Тут наш герой почувствовал, как волосы на затылке снова встали дыбом. Раньше он думал, что такой эффект может давать только голос Татьяны Магомедовны. Теплые нотки

баритона Семена Соломоновича, наоборот, всегда успокаивали его. Но не сейчас.

— Вы? Во мне? — попытался переспросить он.

— Иди в свой кабинет, сынок, — закончил Семен Соломонович. — Инструкцию, что делать дальше, передаст как раз Изабелла... буквально через четверть часа жди ее, — добавил он, взглянув на свои роскошные часы.

* * *

— Ма-а-арк! Ты что, уснул? — Михаил как следует потрянул за плечо своего друга.

— Да, немного, — Марк постарался криво улыбнуться, но получилось у него не очень.

— Это все потому, что мы говорим о Сашиной диссертации, — картинно захохотал Илья.

— Нет, нет! — запротестовал Марк. — Мне как раз очень интересно! Саш, расскажи подробнее.

Под громкие охи и вздохи «Ну во-о-от» Александр радостно рассказывал о том, как его логарифмы помогли решить очередную задачу в сфере гидродинамики, а Марк тем временем старался напиться как можно сильнее, чтобы забыть обо всем происходящем. И только внимательный Илья точно разглядел, что с его другом что-то не так. Но мешать ему «лечиться вискарем» психолог с большим стажем не стал по профессиональным соображениям.

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

ВАРЕНЬЕ ИЗ ШИШЕК

С момента увольнения прошло уже несколько недель. Марк открыл глаза и посмотрел на серое небо через то самое окно во всю стену, за вид из которого — на Москву-реку и «Лужники» — он в свое время согласился доплатить, а точнее, увеличить платеж по своей ипотеке.

«Дурацкий вид! — подумал Марк. — Дался он мне...»

Он снова проснулся без будильника в шесть утра. Постель была холодной, Ксюши не было рядом. Как только вторая половина узнала новости, сразу же упорхнула куда-то под надуманным предлогом, чтобы посмотреть, что Марк будет делать дальше. Безработный, он определенно был ей неинтересен.

На улице стояла глубокая осень. И хотя с 45-го этажа небо вроде бы не выглядело низким, сырая серость не оставляла шанса на хорошее настроение просто от взгляда в окно, ведь ни одного лучика света не пробивалось через сплошную мглу облаков. Но Москве было не привыкать к такой погоде. Крупнейший мегаполис продолжал жить своей деловой жизнью, слушать бесконечный шум автомобилей, каждый день отправлять и принимать сотни самолетов.

За прошедшие с момента увольнения дни Марк перестал быть частью этого вечно бодрствующего города. Вместо утренних совещаний его ждали тишина личных люксовых

апартаментов, сообщение «у вас нет новых писем» вместо входящих с пометкой «срочно».

«Ну хоть кофе можно попить спокойно и без нервов», — успокаивал себя Марк.

Чтобы не слишком быстро налить себе чашечку, он вручную настроил параметры молочной пенки. Получилось долго и не очень-то вкусно. Причмокнув губами, будто это сделает получившийся напиток лучше, он в очередной раз ответил в мессенджере: «Да, я решил взять саббатикал, все отлично! Взял паузу, чтобы подумать».

Но от липкого ощущения модного слова не становилось легче, а скорее наоборот. Возникало такое чувство, что с этим «саббатикал» язык запутывается в вязкой субстанции страха и безнадежности. Нет, ни в коем случае нельзя говорить, что тебя уволили. Признайся, что тебя «вынесли», — и ты «сбитый летчик». Марк понимал это прекрасно. Но и все другие понимали, что уход в сентябре для топ-менеджера... можно сказать, противоестественен.

Какой идиот будет брать саббатикал, когда все бонусы еще впереди? Если кто и хочет повыпендриваться, то уходит в творческий отпуск в первом или втором квартале, уже после выплат. Раз ты оказался безработным в сентябре, значит, что-то случилось. Читая сообщения на экране своего айфона, Марк словно чувствовал удивленные взгляды, тихие шепотки, а иногда даже злорадные ухмылки. И от этого было не по себе.

Он решил вообще никому не говорить ни о чем, пока не найдет новую работу. Но буквально на следующий день после сдачи пропуска в здание неизвестная дама из HR позвонила на мобильный.

— Здравствуйте, беспокоит служба кадров «НацНефтеХимГрупп».

— Слушаю, — нарочито небрежно бросил Марк, но внутри что-то замерло, потому что наш герой все еще надеялся на какое-то чудо.

— Вам нужно подойти в офис...

— Я сейчас немного занят, — он даже заволновался и начал привычно набивать себе цену.

— В любое удобное для вас время, — бесцеремонно перебила его HR-девушка, — вам нужно просто подписать бумаги. Также необходимо обновить профили в соцсетях. Пожалуйста, отметьте дату окончания работы в нашей компании, — этот теплый голос девушки из кадров в сочетании с настойчивой интонацией не оставлял Марку выбора.

— Хорошо, — ответил он с хрипотцой в голосе. Марку моментально свело горло, когда он подумал, как быстро «окончание» оказывается в ленте у всех, кто когда-либо ставил галочку «Follow».

Да, «НацНефтеХимГрупп» за него крепко взялась. Его не просто отпустили на все четыре стороны, но явно решили спустить на Марка всех собак. Так и до волчьего билета недалеко...

Марк открыл ноутбук. Но писем, кроме рекламы навороченного пылесоса, которая каким-то образом обошла спам-фильтр, все равно не было. Чтобы занять себя хоть чем-то, наш герой несколько дней ходил по комнате кругами. Теперь он пытался сделать «Цигун с Ли Холденом». Но все это помогает только сначала. А воздух в его апартаментах на 45-м этаже непрерывно пахнет бедой, то есть кондиционером, которому пора бы поменять фильтр, и свежесваренным... а точнее, свежеиспорченным кофе.

Он посмотрел в окно и увидел привычные мокрые крыши. Свет огней, как всегда, отражается в мокром асфальте на Третьем кольце. Если посмотреть вдаль, виден горизонт. Но в тот день он выглядел как свинцовое одеяло. От этой ассоциации Марка передернуло. Наш герой достал телефон, нашел в контактах Ивана Х. и набрал его номер с тем же чувством, с которым люди вызывают скорую помощь.

— Привет, — сказал Марк ровным голосом. — Я вот что хотел... если что-то интересное будет — маякни. Рассмотрю.

— Ты сейчас на рынке? — уточнил хедхантер просто из вежливости, хотя оба знали ответ на этот вопрос.

— Я... на паузе. И... я открыт новому, — слово «сабба-тикал» хотя и крутилось в голове, но говорить его Марку почему-то было стыдно.

— Понял. Дам знать, — коротко ответил давний знакомый и повесил трубку.

Звонок длился меньше минуты, но это было самое особенное и волнительное событие за весь день. Умные часы Марка даже показали запредельный пульс. Но дальше понедельник сложился как обычно: тренажер, кофе, встречи «для поддержания контактов», кофе, кино на большом телевизоре, кофе. Но Марк не был дураком. Он видел, что деньги тают намного быстрее, чем он ожидал. Ипотека на квартиру в «Москве-Сити». BMW в лизинге. Раньше фикс все это перекрывал с лихвой. А у безработного текущие затраты стремительно доедали свободные деньги. Подушка, конечно, была, но только семейная. Марк категорически не хотел лезть в те деньги, которые попали на его счет в результате удачной сделки отца по продаже части бизнеса. Даже посмотреть в эту сторону — признать поражение. А взять хотя бы часть — значит стыдливо объяснять отцу, что случилось. Нет, Марк был к этому не готов. «Все что угодно, только не это», — говорил он себе.

Через три недели хождений по кругу, ленивого цигуна и попыток заниматься капозьрой по видеоурокам Марк впервые сел считать по-взрослому. Таблица расходов выглядела как лента конвейера. Одни даты сменяли другие, некоторые суммы повторялись, но все они были большими. Марк словно уменьшился или попал в страну великанов, которые играют по-крупному, гуляют по-крупному и даже едят по-крупному. Что же с этим делать? Марк сжал губы, выключил ноутбук, но продолжил смотреть на свое отражение в черном экране. «Хороший экран — отлично отражает! Не зря этот ноутбук стоил...»

Но эти бредовые мысли прервал звонок. Хедхантер Иван позвонил ему в серой середине серого дня, огорошив внезапно конкретным предложением.

— Слушай, новости для тебя! — практически пропел он с неожиданным энтузиазмом и без предисловий. — Тут собственник одной алтайской группы ищет управляющего директора в ягодный бизнес. Проездом в Москве. Встретишься?

— Ягоды? На Алтае? — Марк даже не пытался скрыть своего удивления. — Серьезно или прикалываешься?

— Seriously. И человек серьезный. У него несколько бизнесов, сам весь с мозгами. Даже если не зайдет предложение, все равно интересное знакомство...

Пауза затянулась, пока внутренний скептик Марка пытался сформулировать уважительную отговорку.

— Или ты уже занят? — уточнил Иван.

В этот момент рациональная мысль: «Нельзя прятаться! О тебе забудут!» — застучала Марку в голову с такой силой, словно это был дятел, облюбовавший новую осину.

— Нет, свободен, — признал он, поддавшись страху остаться совсем не у дел. — Место и время, диктуй.

* * *

Тем же вечером Марк подъехал в небольшой и даже слишком честный по меркам прошлой жизни ресторан, который и не пытался быть модным.

«Даже так бывает», — подумал Марк и хмыкнул. Но новое место и встреча с реальными перспективами, как ни крути, все равно подняли ему настроение. В итоге к столику Марк подходил «на позитиве», хотя настраивался быть холодным и отстраненным.

Хозяин, с которым нужно было встретиться, оказался мужчиной лет шестидесяти. Крупный, сильный, с усталыми глазами и огромными плечами. Он встал, поприветствовав Марка крепким рукопожатием. Руки его были аккуратными, но не слишком ухоженными.

— Ягодков Сергей Федорович, — представился новый знакомый коротко и сел обратно за столик с прямой спиной, словно военный.

— Марк Ермолин.

— Знаю, что ты Марк, — сказал он. — Давай без кружев. Я людей увольнял уже пять раз с этой позиции. Из отрасли брал — ноль толку. Из видных руководителей — тоже ноль. Консультанты западные были, рисовали мне красивые презентации, но толку — опять ноль! Все — идиоты. Извини, говорю как есть. Я хочу, чтобы у нас было образцовое предприятие, чтобы, когда меня спросили в конце жизни: «Сереж, ты чего хорошего сделал?» — я мог бы показать пальцем и сказать: «Моя фамилия — Ягодков! И вот мое детище — ягодная компания, какой в России до меня еще не было». Ты понимаешь?

Он смотрел на Марка в упор, без улыбки, демонстрируя непривычную нашему герою сухую строгость и четкость. Сергей Федорович скорее напоминал отца, чем любого из его предыдущих начальников. И это немного пугало.

— Деньги? — спросил Марк, стараясь поддерживать такой же стиль разговора и говорить сухо. Это было несложно — в горле как раз пересохло, а живот скрутило в тугую дугу.

— Фикс, — спокойно сказал Сергей Федорович. — Привязывать тебя к результатам пока не буду, но плачу нормально. Прибыль, если ты ее добьешься, делим. Если не сделаешь, просто пожмем руки и разбежимся... Понимаешь, мне сейчас семья важнее. Сам всем рулить не хочу, но вижу, что не идет дело как надо. Мне нужен человек, который просто возьмет и сделает. Хочешь попробовать — говори. Нет — тоже скажи сразу. Я не обижусь.

— Давайте так, — аккуратно произнес Марк. — Я все взвешу, подумаю пару дней.

— Думай, — кивнул Сергей Федорович и достал из сумки неприметную банку из темного стекла с зеленой крышкой.

— Это тебе подарок. Варенье из шишек. Наше. Попробуешь — приедешь. Не попробуешь — тоже приедешь, если голова на месте...

Сергей Федорович впервые улыбнулся — живой и усталой улыбкой. Обо всем этом он говорил так просто и свободно, как про погоду. Марк пытался понять: это у него стиль ведения переговоров такой или опытный командир алтайских угодий действительно просто говорил от сердца, как есть? Но непробиваемое лицо создателя «ягодной компании, какой еще не было» не оставляло ему шансов узнать правду.

Марк попрощался с Сергеем Федоровичем и вышел на улицу с нелепой банкой варенья в руках с логотипом «Ягодкоff». Промозглый воздух московской осени моментально окружил его, а банка, наоборот, грела ладони, как теплый камень. Это было одновременно приятно и... как-то нелепо. На глаза попалась урна. Марк пару раз подкинул банку и, победив внутренние сомнения, бросил ее прямо в мусорку. «Двухочковый», — сказал он сам себе и даже заглянул в железное отверстие, пока проходил мимо. Банка лежала на пакете из фастфуда и выглядела как-то торжественно. «Забавно», — подумал Марк, хмыкнул и пошел к своей машине не оборачиваясь.

* * *

Прошло несколько дней, но банка варенья из шишек не выходила из головы. Тем не менее ради собеседования на одно «очень перспективное место в хорошей корпорации», по словам хедхантера Ивана, Марк все же освободил голову от варенья, надел один из своих дорогих, стильных костюмов и подъехал в новое офисное здание на Кутузовском проспекте.

В большом холле с мраморной отделкой было много воздуха и света. Но дышалось как-то тяжело. Охранник попросил... нет, потребовал у Марка паспорт и долго разглядывал его, как будто от этого зависит обороноспособность