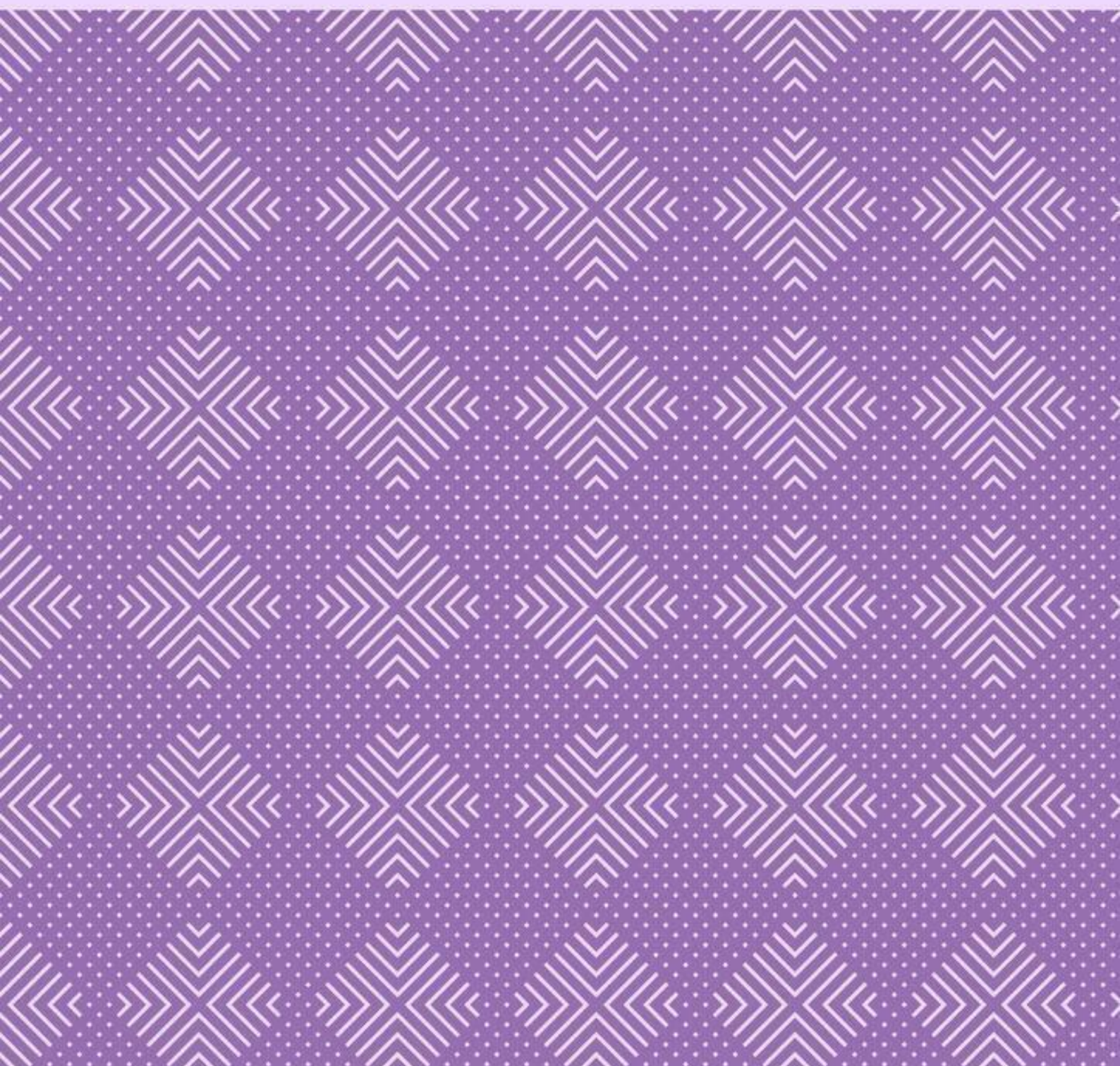


18+

Владислав Ким

Цифровой Клон

Как делегировать хаос ИИ-агентам и масштабировать свою экспертизу



Владислав Ким

**Цифровой Клон. Как
делегировать хаос ИИ-
агентам и масштабировать
свою экспертизу**

«Издательские решения»

Ким В.

Цифровой Клон. Как делегировать хаос ИИ-агентам
и масштабировать свою экспертизу / В. Ким — «Издательские
решения»,

Устали быть самым высокооплачиваемым справочным бюро в компании?
Ваша карьера превратилась в бесконечное тушение пожаров, а выходные —
в попытку просто выспаться? Книга для тех, кто готов перестать продавать
свое время в розницу и стать Архитектором своей свободы.

© Ким В.

© Издательские решения

Содержание

ЦИФРОВОЙ КЛОН	6
Глава 1. Удобный человек	8
Глава 2. Архитектура свободы	10
Глава 3. Бунт на корабле	14
Глава 4. Синдром пустого календаря	16
Глава 5. Защита от дурака	18
Глава 6. Выход	20
Глава 7. Слом шаблона	23
Глава 8. Золотые наручники	25
Глава 9. Имитация бурной деятельности	28
Глава 10. Человеческий фактор	30
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Цифровой Клон Как делегировать хаос ИИ-агентам и масштабировать свою экспертизу

Владислав Ким

© Владислав Ким, 2026

ISBN 978-5-0070-5702-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ЦИФРОВОЙ КЛОН

Роман

Пролог. Тяжёлые перчатки

Удар. Ещё удар. Уклон. Двойка.

Я тяжело дышал, чувствуя, как едкий пот заливает глаза. Двенадцатиунцовые перчатки казались свинцовыми гирями, но я продолжал всаживать в мешок серию за серией. Пятую. Или шестую — я уже не считал. Старый зал, пропахший резиной и застарелым потом, всегда был моим способом выбить из головы корпоративный шум. Но сегодня даже физическая боль не помогала.

Я бил по потёртой коже мешка, а видел бесконечные таблицы. Перекошенные графики сменности. Тусклые лица менеджеров, которым завтра снова, в сто первый раз, придётся объяснять то, что они уже слышали на прошлой неделе.

— Стоп. Время, — голос Ильеса прорезал гул зала.

Я опустил руки, прислонившись лбом к холодной поверхности мешка. Лёгкие горели. Ильяс подошёл, протянул воду, посмотрел в глаза — долго, как смотрят на что-то сломанное.

— Ты бьёшь сильно, Марк. Очень сильно. Но только за счёт рук. Корпус стоит мёртво.

— Удар жёсткий, — прохрипел я.

— Жёсткий. Но ты сгоришь через три раунда. Тратишь колоссальную энергию, а реальный КПД падает с каждой минутой. Нужен рычаг. Масса тела, а не мышцы рук.

Он говорил про бокс.

Попал в самую суть моей жизни.

Вечером я ехал домой по широкому проспекту. Город раскинулся под горами — тёмные хребты стояли над ним, как молчаливые надсмотрщики. Огни сливались в красные и жёлтые полосы. Город пульсировал, а я чувствовал себя полностью выжатым. Работа давно перестала быть местом, куда я ходил. Она стала арендой моих часов, моей нервной системы, моих мыслей.

Я припарковался, поднялся в квартиру, тихо зашёл в детскую.

Мия спала, разметавшись по кровати, крепко обнимая плюшевого медведя. Щека вдавлена в подушку. Ресницы чуть вздрагивают — ей что-то снится. Я стоял в полутьме и слушал её ровное дыхание, и думал о том, что за последний месяц видел её спящей чаще, чем бодрствующей.

Я зарабатывал хорошие деньги. Считался сильным экспертом. Написал книгу про иллюзии карьеры — честную, жёсткую, с правильными словами про выгорание и ловушки найма.

Но правда была проста: я сам сидел в этой ловушке по горло.

Я поправил одеяло на плечах дочери. Вышел из комнаты. Закрыв дверь так тихо, как только мог.

Мне нужен был рычаг. Иначе эта система сотрёт меня в порошок — медленно, методично, с полным соблюдением трудового законодательства.

Глава 1. Удобный человек

Утро понедельника началось с сорока двух непрочитанных сообщений.

Я стоял у панорамного окна на восемнадцатом этаже. За стеклом горы были чёткими и холодными — отличный контраст с тем сумасшедшим домом, который уже творился в мессенджерах. Звонок прорвался поверх уведомлений.

— Марк, спасай, горим! — это был Руслан, региональный директор. — У нас на третьей точке кассир ушёл в загул на неделю. Появился сегодня, принёс справку. Отстранили. Как мне ему часы в табеле закрывать? Бухгалтерия орёт, что влечит штраф!

Я закрыл глаза. Эту ситуацию мы разбирали на прошлой неделе. И на позапрошлой.

— Руслан. При суммированном учёте норма часов корректируется на период отсутствия. Ты не можешь требовать отработки. Я делал рассылку три дня назад. Красным цветом.

— Слушай, я ту рассылку потерял в почте. Там столько всего падает. Скинь ещё раз? И шаблон акта заодно!

Я положил трубку.

За последние два часа я ответил на четыре абсолютно одинаковых вопроса от разных людей. Я строил сложные процессы, анализировал фонды оплаты труда на миллионы, но по факту был самым высокооплачиваемым справочным бюро в компании.

Я стал удобным.

А корпоративная правда, которую так не любят озвучивать вслух, проста: удобных не повышают. Их берегут на текущих позициях — чтобы они своими нервами и временем закрывали дыры в чужой некомпетентности. Удобный человек — это не ценный кадр. Это расходный материал с иллюзией статуса.

В обед мы встретились с Алексом.

Мы учились вместе. Полгода назад он ушёл из найма, запустил два консалтинговых проекта и выглядел возмутительно свежим — серое худи вместо пиджака, кофе в руке, ни одного признака человека, у которого в телефоне сорок два непрочитанных.

Он сидел напротив меня в кресле и усмехался.

— Выглядишь, как человек, который пытается в одиночку разгрузить вагон угля. Чайной ложкой.

— Хуже. Пытаюсь заставить сорок взрослых людей читать регламенты, которые сам для них написал.

— Сколько тебе за это платят?

— Достаточно, чтобы терпеть.

— Неправильный ответ. — Он поставил стакан. — Тебе платят ровно столько, чтобы ты не уволился. Но недостаточно, чтобы ты перестал работать. Знаешь, в чём твоя фундаментальная ошибка?

Я приготовился к лекции про зону комфорта.

— Удиви меня.

— Ты продаёшь себя в розницу. Раздаёшь ответы поштучно. Звонок Руслану — минус десять минут. Письмо бухгалтеру — минус двадцать. Твоя экспертиза уходит, как вода в песок. — Он разблокировал телефон. — Ты слышал про цифровых двойников?

— Модная игрушка.

— Ошибка. Смотри.

Он открыл интерфейс бота и вбил сообщение: «Клиент скандалит. Доставка опоздала, требует вернуть деньги и отдать товар бесплатно. Что писать?»

Через полторы секунды бот выдал чёткий структурированный ответ: извинение, ссылка на закон, два варианта решения, готовый скрипт диалога.

В голове у меня что-то щёлкнуло.

— Моим клиентам теперь отвечаю не я, — тихо сказал Алекс. — Им отвечает моя система. И знаешь, что самое смешное? Они даже не поняли. Я сэкономил себе двадцать часов в неделю.

В этот я задумался, вся моя экспертиза — регламенты, формулы, разъяснения законодательства, выжимки из собственной книги — всё это лежало мёртвым грузом в папках на ноутбуке. Я генерировал ценный контент, но сам же работал курьером по его доставке. Поштучно. Вручную. Каждый день.

— То есть я могу просто оцифровать свои мозги? — медленно проговорил я.

— Именно.

Я перевёл взгляд на окно. Горы молчали. Впервые за долгое время я понял, как именно изменю эту игру.

Но тогда я ещё не понимал, чем за это заплачу.

Глава 2. Архитектура свободы

Вечером дома было непривычно тихо.

Анна сидела в гостиной, поджав под себя ноги, с книгой. Пахло жасминовым чаем. Мия уже спала. Я устроился за кухонным островом и уставился в экран — монструозная таблица, которую собирал последние три часа, светилась передо мной, как трофей.

Структура управления для всей розничной сети. Блоки выручки, себестоимость, жёсткий математически выверенный контроль фонда оплаты труда. По моим расчётам, модель должна была сэкономить компании десятки миллионов за квартал. Это был мой билет наверх.

Но, глядя на стройные ряды формул, я почувствовал неприятный холодок.

Я прокрутил сценарий внедрения. Что будет завтра? Я отправлю файл территориальным управляющим. Они откроют его, ничего не поймут и начнут звонить. Кто будет контролировать ввод данных? Я. Кому будут обрывать телефон по выходным, если не сойдётся норма часов? Мне.

Я строил не трамплин. Я своими руками строил себе новую клетку. Просторнее. С более мягкими стенами. Но всё равно клетку.

Я с отвращением закрыл таблицу.

Я смотрел на закрытый ноутбук и думал о том, что только что сделал.

Не о таблице. О том, почему она не работает.

Я знал ответ. Таблица — это правильная аналитика в неправильной упаковке. Она была построена как монолит: один файл, одна логика, один человек который понимает как она устроена — я. Убери меня — и таблица превращается в красивый набор ячеек, который пугает людей.

Я встал, взял маркер и подошёл к белой доске на стене. Нарисовал прямоугольник. Написал внутри: «Сотрудник прогулял».

От этого прямоугольника провёл три стрелки. В конце каждой — ещё прямоугольник.

«Зафиксировать факт» → «Рассчитать норму» → «Закрыть табель»

Каждый из этих блоков я разбил ещё раз.

«Зафиксировать факт»: нужен акт, нужны два свидетеля, нужна подпись руководителя смены. Это не одно действие — это три последовательных, каждое из которых блокирует следующее если не выполнено.

Вот в чём проблема моей таблицы. В ней был правильный результат — «вот как считать норму» — но не было правильной последовательности. Не было блоков. Не было логики «если ты не сделал А, ты не можешь делать Б».

Я начал рисовать быстрее.

Блок «Адаптация нового сотрудника». Семь шагов, каждый зависит от предыдущего, каждый имеет ответственного и дедлайн. Не «провести обучение» — а «сотрудник подписал лист ознакомления с регламентом» как конкретное событие с датой и подписью.

Блок «Дисциплинарное взыскание». Не «объяснительная» — а последовательность: уведомление, срок, объяснительная, рассмотрение, решение, уведомление о решении. Каждый шаг — отдельный блок. Пропуск одного — недействительность всей процедуры.

Через сорок минут вся доска была покрыта прямоугольниками и стрелками.

Я стоял и смотрел.

Вот почему мои регламенты не работают. Регламент — это текст. Текст читают по диагонали. Текст интерпретируют как им удобно. Текст забывают.

Блок — это не текст. Блок — это событие: либо оно произошло, либо нет. Либо акт составлен, либо нет. Либо подпись стоит, либо нет.

Если залить эти блоки в алгоритм — не нужно объяснять людям последовательность действий. Система сделает правильное действие единственно возможным.

Вот что такое цифровой двойник. Не бот который отвечает на вопросы. Архитектура которая делает правильное решение единственным доступным.

Я сел за стол и открыл ноутбук.

Открыл платформу для работы с языковыми моделями. Интерфейс был минималистичным — пустая комната. Только окно загрузки.

Я начал с самого болезненного. Обучение персонала. На жёстком диске лежала презентация на сто слайдов — стандарты сервиса, алгоритмы сменности, скрипты продаж. Две недели жизни. Люди листали её по диагонали, кивали на тренингах, а потом всё равно звонили мне с вопросами, ответы на которые были на пятом слайде.

Я перетаскивал файл в окно загрузки. Добавил три регламента и свои заметки по расчёту учёта рабочего времени. Система начала переваривать мои знания.

Это была платформа для работы с базами знаний через языковую модель. Принцип прост: загружаешь документы, модель индексирует их содержимое и отвечает на вопросы, опираясь строго на загруженный контекст — не придумывает, а извлекает. Я загрузил презентацию, три регламента и заметки. Теперь вся эта масса стала «памятью» агента.

Но это была только первая половина архитектуры — мозг без рук.

Для второй половины я открыл конструктор мобильных приложений без кода. Интерфейс напоминал таблицу: слева — структура данных, справа — визуальный редактор экранов. Я создал таблицу «Запросы» с четырьмя полями: дата, имя директора, текст вопроса, статус.

Под каждым полем — тип данных. Дата — автоматически. Имя — из справочника сотрудников. Текст — свободный ввод. Статус — выпадающий список: «новый», «в работе», «закрыт».

Потом написал автоматизацию. Когда статус менялся на «закрыт» — приложение отправляло директору уведомление с ответом. Не через меня. Само.

Связку между базой знаний и приложением я сделал через API-ключ — скопировал строку подключения в специальное поле конструктора. Технически это выглядело как: директор пишет вопрос в приложении → запрос летит в языковую модель с моей базой в контексте → ответ возвращается обратно в таблицу → приложение показывает его директору.

Двенадцать часов работы. Ни строчки кода.

Ключ был в промпте — системной инструкции для модели. Я написал его дважды, прежде чем он заработал правильно. Первая версия давала слишком общие ответы. Вторая была точной:

«Ты — специалист по трудовым отношениям в розничной торговле. Отвечай только на основе загруженных документов. Если в документах нет ответа — скажи об этом прямо. Если вопрос касается дисциплинарных мер — сначала уточни: составлен ли акт, есть ли подписи свидетелей. Без этого не давай рекомендаций по расчётам».

Последний абзац я добавил после истории с Виктором. Защита от дурака встроена в инструкцию.

Я устроил ей жёсткий краш-тест. Вбил вопрос, на котором стабильно сыпались наши директора: «Сотрудник отсутствовал неделю — отстранён за нарушение. Как считать норму часов? Нужно ли заставлять его отрабатывать?»

Курсор моргнул. На экране появился текст — чёткий, живым языком, с ссылкой на логику закона. Система не просто нашла нужный абзац в ста страницах. Она синтезировала правило и выдала его так, как объяснил бы я сам.

— Выглядишь так, будто нашёл философский камень, — Анна зашла на кухню за водой и посмотрела на моё лицо, подсвеченное экраном.

— Я нашёл кое-что получше, — я повернул к ней монитор. — Способ клонировать себя.

Она улыбнулась. Села рядом, облокотившись о стойку, и стала смотреть, как я объясняю принцип. Она слушала внимательно, как всегда слушала что-то новое: чуть наклонив голову, не перебивая.

— И это будет работать вместо тебя? — спросила она, когда я закончил.

— Вместо той части меня, которая отвечает на одни и те же вопросы по кругу.

— А другая часть тебя куда денется?

Я тогда не понял вопроса. Решил, что она просто уточняет.

Следующие несколько вечеров я провёл, дорабатывая интерфейс. Добавил экран чек-листа смены — директор видит список пунктов, ставит галочки, фотографирует полку или кассовую зону прямо из приложения. Фото прикреплялось к записи с геометкой и временем автоматически. Добавил раздел «Вопрос дежурному»: свободное поле, куда директор пишет проблему, — и система отвечала в течение нескольких секунд, опираясь на мою базу. Никакого звонка мне. Никакого ожидания.

В пятницу утром я скинул ссылку двум самым паникующим директорам.

К обеду телефон молчал.

Я проверил — сеть была. Открыл административную панель: оба задали боту по три вопроса за утро. Бот ответил. Они пошли выполнять.

Я стоял у окна. Горы были залиты слепящим солнцем. Впервые за три года система работала без моего прямого участия.

Я пил кофе и думал, что свобода имеет вполне конкретный алгоритм.

Анна в тот вечер спросила, буду ли я к ужину. Я ответил «да» — и пришёл в половине десятого, когда Мия уже спала, а ужин стоял накрытый плёнкой в холодильнике.

Глава 3. Бунт на корабле

Тишина в кабинете генерального была тяжёлой.

Борис Константинович — директор старой закалки, который управлял бизнесом через совещания и присутствие, а эффективность измерял потом на лбу подчинённых — листал распечатку с каменным лицом. Я сидел напротив, чувствуя что-то похожее на то, как чувствуешь себя, когда принёс людям огонь, а они смотрят на него как на угрозу.

Борис Константинович был умным человеком. Это важно понять сразу. Он не был карикатурным бюрократом, который боится нового по глупости. Он руководил сетью двадцать лет. Он видел, как горели компании, когда кто-то внедрял «революционный инструмент» без контроля. Он знал, что стоит за красивыми словами про автоматизацию. Чаще всего — дыры в безопасности и уволенные менеджеры, которые подают иски.

— Операционные ошибки упали на сорок процентов. Жалоб меньше. Инвентаризации закрываются в срок, — он побарабанил пальцами по бумаге. — Это хорошо.

Пауза.

— Но мне звонил региональный директор. Он говорит, что его люди больше не советуются с ним. Они общаются с каким-то приложением в телефоне. Он не знает, что оно им говорит. Он не может проверить, правильно ли оно отвечает. — Борис Константинович снял очки и посмотрел мне в глаза. — Марк. Я не против эффективности. Но кто несёт ответственность, если эта система выдаст неправильный совет? И как мне убедить акционеров, что наши кадровые решения принимает алгоритм, который никто из юридического отдела не видел?

Я понял его логику. Она была железной.

— Система работает на моих алгоритмах, — сказал я. — Я несу ответственность.

— Ты. Физическое лицо. Сотрудник. — Он закрыл папку. — Понимаешь, о чём я? Если завтра инспекция по труду придёт с проверкой и выяснит, что решения по табелям принимал бот — это судебные риски для компании, которые ты мне не объяснил перед запуском. Ты не согласовал. Ты просто сделал. — Он откинулся на спинку кресла. — Выключи это. Пропусти через юридический. Потом поговорим.

Это была честная позиция. Мне не понравилась ни секунды.

— Хорошо, — сказал я. — Через юридический — значит через юридический.

Мы закончили разговор на ледяной ноте.

В коридоре я остановился у окна. Горы стояли спокойно над городом, как всегда.

Борис Константинович был прав в одном: я не спросил разрешения. Я тестировал систему на боевых задачах без согласования. Это была ошибка — не этическая, а тактическая. Я дал ему законный повод остановить меня.

Я зашёл в кабинет, закрыл дверь и открыл ноутбук.

Если эта компания — не финал игры, значит, это просто полигон. Полигон, где мне каждый месяц платят зарплату за то, что я оттачиваю архитектуру. Хорошо. Пусть бот здесь стоит. Я сделаю его снаружи.

Я открыл чистый документ и начал писать структуру коммерческого предложения для внешнего рынка.

Телефон завибрировал. Сообщение от Анны: «Мия просит тебя почтить её на ночь. Ты сегодня успеешь?»

Я посмотрел на время. Шесть вечера. Успею.

Набрал: «Да, буду в семь».

И вернулся к документу.

В семь я ещё сидел за столом. В половине восьмого написал: «Ещё чуть-чуть, задержался».

Когда я приехал домой, Мия спала. Анна сидела на кухне с пустой чашкой и читала что-то в телефоне. Она не сказала ни слова. Просто встала, прошла мимо меня в спальню и закрыла дверь.

Я постоял в тишине кухни.

Потом открыл ноутбук и продолжил писать коммерческое предложение.

Глава 4. Синдром пустого календаря

В среду к обеду мне стало нечего делать.

Я сидел в кабинете, смотрел на тёмный экран ноутбука и слушал офисные звуки за стеклянной перегородкой. Кто-то кричал в трубку. Принтер монотонно выплёвывал никому не нужные отчёты. Чья-то кружка звякнула о столешницу.

Раньше моя середина недели выглядела как работа в эпицентре торнадо — горящие дедлайны, крики в телефон, бесконечные согласования, встречи, на которых ничего не решалось. Сегодня мой телефон молчал. Бот, которого я неделю назад интегрировал в рабочие чаты, методично закрывал типовые вопросы. Я смотрел на пустой календарь и чувствовал, как внутри нарастает странная, липкая тревога.

Этого я не ожидал.

Мозг, годами привыкший к постоянному кортизолу, требовал дозы. Я поймал себя на постыдной мысли: захотелось открыть старую таблицу и просто попереставлять в ней столбцы. Поменять заливку ячеек. Создать видимость бурной деятельности.

Я занёс руку над тачпадом. Остановился.

Нет.

Если я сейчас вернусь в операционную текучку от страха выглядеть ненужным — я проиграл. Свободное время в найме — это преступление в глазах начальства, которое считает эффективность в часах. Но именно оно, это время, было единственным ресурсом для следующего шага.

Я закрыл ноутбук, оделся и поехал в зал.

Перчатки привычно стянули кисти. Я встал перед мешком и начал методично всаживать удары — двойка, уклон, боковой. С каждым выдохом выбивал из себя это рабское чувство вины за то, что посмел сделать свою работу быстрее других.

Вернувшись домой, я принял душ, вышел на кухню — и на секунду застыл.

Анна и Мия сидели за столом вдвоём. Мия сосредоточенно раскрашивала динозавра в альбоме, высунув язык от усердия. Анна наливала чай, тихонько напевая что-то себе под нос.

— Пап, смотри, — Мия подняла альбом. — Я сделала его фиолетовым, потому что он сам так хотел.

— Отличное решение. Откуда ты знаешь, чего он хотел?

— Я спросила его.

Анна улыбнулась мне поверх чашки. Не словами — просто взглядом.

Я взял чистый лист, чёрную ручку и начертил три оси. Три реальных вектора на ближайшие годы:

Здоровье. Бокс, сон, восстановление. Фундамент. Всё остальное строится на нём.

Архитектура. Углублять инструменты, строить внешний продукт, выходить на рынок.

Монетизация. Перестать продавать время и начать продавать систему.

В центре я написал цифру: \$10 000 в месяц от внешнего рынка. Это была первая ступень — не финал, не свобода. Просто точка, с которой начинается другая игра.

Анна посмотрела на лист через плечо.

— Это реально? — спросила она тихо, без скепсиса. Просто уточняла.

— Не знаю, — ответил я честно. — Но я знаю, что тот путь, которым я шёл — нет.

Мия положила голову мне на плечо и продолжала раскрашивать динозавра. В тот вечер я лёг спать вовремя.

Но таких вечеров было мало. Я тогда ещё не знал, как мало.

Глава 5. Защита от дурака

Иллюзия того, что я всё сделал правильно, разбилась в пятницу утром.

Я стоял в очереди за кофе, когда телефон завибрировал. Сообщение от Виктора — директора самого крупного и проблемного филиала сети. Текст состоял из сплошного капслова.

«МАРК, ТВОЙ ХВАЛЁНЫЙ ИИ ПОДЛОЖИЛ НАМ СВИНЬЮ!!! У нас кассир не вышел на смену три дня. Я спросил твоего бота, как закрывать табель. Бот сказал: норма часов уменьшается на период отсутствия. Мы так и сделали. А сегодня пришла трудовая инспекция! Оказывается, сам факт отсутствия нужно было документально зафиксировать актом! Нам ввели штраф!»

Я шагнул в сторону от очереди.

Холодный пот. Неприятный, сосущий комок под рёбрами.

Бот был юридически абсолютно прав. Я сам заложил в него логику: при суммированном учёте норма корректируется на период отсутствия, никаких отработок. Правильно. Точно. Без исключений.

Но он был слеп контекстуально. Он выдал чистую теорию, не задав главного вопроса: «А акт вы составили? Свидетели есть?»

Я совершил классическую ошибку человека, который впервые строит систему на основе собственной экспертизы: я думал, что передал знания. Я передал только информацию. Разница огромная. Информация — это правила. Знания — это правила плюс все случаи, когда правила убивают тебя, если применить их без подготовки.

Я не стал брать кофе. Поднялся в офис, запер дверь и открыл конструктор логики.

Следующие три часа я не отвечал на звонки. Перестраивал архитектуру полностью.

Теперь, когда кто-то писал боту про отсутствие сотрудника — бот не выдавал формулу. Он включал диагностику:

«Зафиксирован ли факт отсутствия служебной запиской?»

«Составлен ли акт за подписью двух свидетелей?»

Только два «Да» открывали следующий шаг. Если хоть одно «Нет» — система блокировала ответ и выдавала шаблон акта с инструкцией: «Сначала это. Иначе — штраф».

Я сидел на кухне с кружкой. Синяки под глазами. Анна поставила передо мной тарелку с яичницей, посмотрела на моё лицо — и ничего не сказала про вид.

— Что сломалось? — спросила она, садясь напротив.

— Моя самоуверенность. — Я сделал глоток. — Я думал, что если система знает правила — она знает всё. Оказывается, самое важное — это не правила. Это все способы, которыми правила можно применить неправильно.

— Как ты это исправил?

— Научил её задавать вопросы раньше, чем давать ответы.

Анна помолчала. Посмотрела в окно, где за крышами домов белели далёкие хребты.

— Тебе это не напоминает ничего про нас с тобой?

Я не понял, что она имела в виду. Решил, что это про рабочее.

Мне бы спросить. Я не спросил.

Глава 6. Выход

Разговор с Борисом Константиновичем я решил не затягивать.

Не потому что испугался. Просто понял: спорить с человеком, который измеряет работу присутствием — всё равно что объяснять цвет тому, кто видит только форму. Он не изменится. Я тоже. Нам не по пути, и это нормально.

Я зашёл к нему в кабинет в пятницу после обеда, когда офис уже начинал пустеть.

— Борис Константинович, я подаю заявление.

Он смотрел на меня молча. Долго. Потом откинулся на спинку кресла.

— Из-за того разговора?

— Нет. Я шёл к этому давно. Разговор просто поставил точку.

Он помолчал, побарабанил пальцами по столу. В его взгляде не было злости — скорее что-то усталое.

— Жаль. Ты хороший специалист, Марк. Просто... неудобный.

— Знаю, — ответил я. — Спасибо за честность.

Мы пожали руки. Я вышел.

В коридоре я остановился у окна. Горы стояли как всегда — спокойно, равнодушно, по-настоящему свободно. Я смотрел на них и чувствовал не триумф, а что-то более тихое. Облегчение. И почти сразу — страх. Не панический, но настоящий: я только что закрыл дверь, за которой был стабильный оклад, понятный распорядок и ощущение, что ты нужен.

Впереди была пустота. Хорошая пустота — но всё равно пустота.

Дома Анна встретила меня взглядом, который всё понял раньше слов.

— Ушёл?

— Да.

Она кивнула. Не спросила «зачем» и не сказала «наконец-то». Просто налила два бокала вина и поставила один передо мной.

— И что дальше?

— Дальше я начинаю продавать то, что уже построил.

Анна повернула бокал в руках.

— Марк. Сколько у нас на счету?

Я назвал цифру. Она была достаточной — на три месяца нормальной жизни, на четыре если осторожно.

— Три месяца, — повторила она не вопросительно, а как будто взвешивая.

— Мне хватит.

Она снова помолчала. Потом тихо:

— Хорошо. Только не пропадай в этом своём кабинете совсем. Договорились?

Я кивнул. Мы чокнулись.

Я тогда думал, что это договор на три месяца. Я не понимал, что уже нарушаю его.

Следующие две недели я провёл за тем, что в теории называется «выходом на рынок», а на практике — холодными отказами.

У меня был готовый продукт. База знаний, воронка контекста, мобильный интерфейс. Система, которая на живом полигоне снизила операционные ошибки на сорок процентов. Я знал, что это работает. Рынок об этом не знал ничего.

Я составил список из двадцати компаний: розница, сети кофеен, небольшие производства с линейным персоналом. Везде, где есть HR-боль.

Первые десять писем ушли в понедельник. К пятнице я получил восемь автоответов, одно «нам неинтересно» и одно молчание.

Я не расстроился. Холодные письма не работают — это я знал ещё из книги. Нужен был живой контакт.

Я начал звонить.

Не с питчем, а с вопросом. «Добрый день, у вас линейный персонал больше пятидесяти человек? Один вопрос: сколько раз в неделю ваши директора звонят вам или HR по одному и тому же вопросу?»

Большинство вешали трубку. Но один из десяти посмеялся и сказал: «По пять раз в день, это кошмар». Вот с этим человеком я продолжал разговор.

На третьей неделе я встретился с Дмитрием — владельцем сети из восьми автосервисов. Мы сидели в его офисе в промзоне, пили растворимый кофе из бумажных стаканов.

Я достал телефон.

— Напиши моему агенту: «Мастер просит отгул на послезавтра, у нас смена. Как мне отказать законно?»

Дмитрий набрал. Бот ответил за две секунды — чёткий алгоритм, ссылка на закон, шаблон уведомления.

Дмитрий смотрел на экран, потом на меня, потом снова на экран.

— И это будет работать для всех моих точек?

— Для всех. Загружаем твои внутренние регламенты, настраиваем под твою специфику.

— Сколько?

— Восемьдесят долларов в месяц. Подписка, отменяешь когда хочешь.

Он помолчал три секунды. Потом сказал: — Ладно. Попробуем.

Это была первая продажа. Восемьдесят долларов. Меньше, чем стоит ужин в приличном ресторане. Но я ехал домой и чувствовал себя так, будто выиграл что-то важное. Не деньги — доказательство. Незнакомый человек заплатил мне за мою систему.

Анна в тот вечер спросила, как прошёл день.

— Первый клиент, — сказал я.

Она улыбнулась. Искренне.

— Отмечаем?

— Восемьдесят долларов — это не повод для шампанского.

— Это повод для чего-нибудь, — она открыла холодильник. — Вот, есть сыр и виноград. Годится?

Я засмеялся. Мы сидели на кухне с сыром и виноградом, и Мия рисовала рядом, и я не думал об архитектуре бота ни секунды.

Я запомнил этот вечер не потому что он был особенным. А потому что потом долго не мог вспомнить следующего такого же.

Глава 7. Слом шаблона

Пока я строил внешний рынок, пришёл неожиданный запрос.

Хедхантер. Крупная корпорация — телекоммуникации, присутствие в нескольких странах. Ищут Руководителя центра экспертизы людей и процессов. Гибридный формат, зарплата — десять тысяч долларов в месяц.

Я позвонил Алексу, своему другу чтобы посоветоваться с ним.

— Как ты смотришь на то, чтобы взять найм параллельно с продуктом?

— Зависит от условий, — он отпил кофе. — Если они не забирают твой код и не вешают эксклюзив — почему нет? Десятка в найме плюс то, что уже капает с клиентов. Это финансовая подушка, пока внешний продукт не вырастет до устойчивого уровня.

— Мне кажется, это компромисс.

— Это стратегия, — он пожал плечами. — Компромисс — это когда ты сдаёшь принципы. А работать в найме, пока строишь своё — это просто умная механика.

Я записался на собеседование.

Переговорная на двадцать пятом этаже. Светлый дуб, панорамные окна, город внизу. Горы на горизонте — едва видные сквозь дымку.

Напротив меня — вице-президент по операциям и директор по персоналу, Карен. Ухоженная, с профессионально-тёплой улыбкой, за которой не было ничего личного.

— Марк, у нас очень динамичная среда. Иногда приходится работать по десять-двенадцать часов. Как вы справляетесь с режимом многозадачности?

Я знал этот вопрос наизусть.

— Никак, — спокойно ответил я.

Пауза. Вице-президент поднял взгляд от резюме.

— В смысле — никак?

— В смысле, я их не тушу. Я проектирую среду, в которой пожары не загораются. Если вы ищете человека, который будет бегать между отделами и закрывать пробойны телом — я вам не подхожу. Эту работу можно купить значительно дешевле.

Вице-президент медленно отложил распечатку.

— И что вы предлагаете вместо?

Я положил телефон на стол.

— Напишите моему агенту любую стандартную проблему. Сотрудник отказывается выходить в ночную смену. Что делать?

Он с любопытством взял телефон, набрал. Через полторы секунды — структурированный ответ: ссылки на закон, пошаговый скрипт, шаблоны документов.

— Мои бывшие директора перестали звонить мне три месяца назад, — продолжил я. — Они получают ответы от системы. Вы нанимаете не HR-руководителя с хорошим резюме. Вы нанимаете архитектора, который встраивает в вашу компанию инфраструктуру, работающую без него.

Карен молчала. Её скрипт был сломан.

Вице-президент сложил руки домиком.

— Расскажите подробнее про архитектуру безопасности.

Следующие сорок минут я говорил о том, как устроена система. Они слушали так, как слушают что-то неожиданное.

Я вышел из здания — горячий сухой воздух, далёкие хребты в белёсой дымке.

Телефон завибрировал. Сообщение от Анны: «Мия сегодня в садике нарисовала тебя. Ты там очень большой и держишь телефон».

Я остановился. Перечитал.

Потом написал: «Еду домой прямо сейчас».

И поймал такси, не дожидаясь результатов собеседования.

Глава 8. Золотые наручники

Оффер пришёл через два дня, утром, когда я заканчивал разминку на балконе. Разми-
наться я предпочитаю греблей.

Гребля — это единственная тренировка, где нельзя думать о другом. Бокс позволяет уйти
в голову — ноги работают сами, руки бьют по привычке, мозг блуждает. Гребля не прощает
рассеянности. Стоит потерять ритм — теряешь темп, теряешь темп — теряешь форму, теряешь
форму — нагрузка падает на поясницу, и на следующий день ты это почувствуешь.

Идеальный гребок — это не сила. Это синхронизация. Сначала ноги давят в упор, потом
корпус откидывается назад, и только в конце руки дотягивают рукоять к животу. Три движения
в одном, каждое запускает следующее, ни одно не может опередить предыдущее. Стоит нару-
шить последовательность — и вся система разваливается. Мощный, но неправильный гребок
хуже слабого, но правильного.

Я думал об этом на двенадцатой минуте, когда дыхание выровнялось и тело нашло ритм.

Архитектура работает точно так же.

Строительный блок «Дисциплинарное взыскание» — это тот же гребок. Сначала уве-
домление, потом объяснительная, потом решение. Нельзя перескочить. Менеджер не может
выдать решение, не получив объяснительную, — система физически не откроет следующий
шаг. Именно поэтому моя архитектура работает там, где регламент не работал: регламент опи-
сывал последовательность, система её принудительно соблюдала.

Один неправильный шаг ломает весь цикл. Но правильный ритм — и система едет сама,
без усилий.

На пятнадцатой минуте я закончил подход, взял полотенце, и телефон на подоконнике
уже светился.

Голос директора по персоналу был другим — без снисходительности с собеседования.

— Марк, мы готовы предложить вам позицию Руководителя центра экспертизы людей и
процессов. Десять тысяч долларов в месяц, гибридный формат. Ответ ждём до понедельника.

Я стоял на балконе, смотрел на тёмный экран и слушал шум проспекта.

Первая ступень достигнута.

Но вместо радости — странное, ледяное спокойствие. Я зашёл в кабинет, открыл анали-
тику внешнего продукта. Восемь клиентов, семьсот с небольшим долларов в месяц. Это было
моё. А десять тысяч от корпорации — это снова чужое расписание, чужие KPI и чужие при-
оритеты.

Анна зашла на кухню, посмотрела на моё лицо.

— Они позвонили.

— Да. Оффер на столе. Всё как планировал.

— И?

— И я думаю, стоит ли брать.

— Марк. — Она села напротив. — У нас на счету осталось на два месяца. Твой продукт приносит семьсот долларов. Думать тут не о чем — надо брать и продолжать строить параллельно.

Это была самая прагматичная вещь, которую она сказала за последний месяц. И самая правильная.

— Я возьму, — сказал я. — Но на своих условиях.

— Каких?

— Внешний продукт остаётся моим. Никакого эксклюзива. Гибридный формат.

Анна помолчала секунду.

— Это разумно. — Она встала. — Только помни, что ты говорил мне в пятницу вечером.

— Что именно?

— Что не будешь пропадать в кабинете. — Она посмотрела на меня ровно. — Ты теперь берёшь и найм, и продукт параллельно. Это вдвое больше работы.

— Я справлюсь.

Она кивнула. Ушла.

Я сидел один на кухне и думал: она права. Это вдвое больше работы. И я уже знал, что именно из жизни я буду сокращать, когда времени станет не хватать. Я просто ещё не признавался себе в этом вслух.

В понедельник я написал письмо. Принял оффер с тремя условиями: гибридный формат, KPI по результату, внешние разработки остаются моей интеллектуальной собственностью.

Через полтора часа пришёл ответ: условия приняты.

Я закрыл ноутбук и пошёл в детскую. Мия не спала.

— Пап, а ты теперь снова будешь ходить на работу?

— Буду. Но по-другому.

— Как по-другому?

— Буду приходить домой раньше.

Она подумала.

— Обещаешь?

— Обещаю, — сказал я.

Это обещание я нарушил уже через три недели.

Глава 9. Имитация бурной деятельности

Первые две недели в корпорации напомнили мне погружение в тёплое, благоухающее, но абсолютно стоячее болото.

У них было всё атрибуты успешной компании: переговорки с шумоизоляцией, безлимитный кофе, дорогие кресла и слово «agile», написанное на каждом третьем слайде. Но под глянцевой поверхностью жил первобытный, никем не управляемый операционный хаос.

Мой календарь в первый же день заполнился приглашениями. «Синхронизация по статусу». «Брейншторм инициатив квартала». «Установочный колл по культуре обратной связи».

На одной из таких встреч сидело пятнадцать человек. Мы уже сорок минут обсуждали, в какой оттенок синего покрасить кнопку на портале.

Я считал в уме. Пятнадцать топ-менеджеров. Средняя ставка — пятьдесят долларов в час. Корпорация только что сожгла семьсот пятьдесят долларов на обсуждение цвета пикселя.

— Марк, а ты что думаешь? — директор по коммуникациям посмотрела на меня через камеру.

— Думаю, что мне здесь нечего делать, — спокойно ответил я.

Я нажал «Поделиться экраном» и вывел дашборд своего агента. За сорок минут нашего разговора система самостоятельно закрыла двадцать восемь обращений от менеджеров.

— Если вопросов по архитектуре системы нет — отключаюсь.

Я нажал «Завершить» не дожидаясь ответа.

Вечером того же дня позвонила Карен. Голос стал холодным.

— Марк, на тебя уже жалуются. Коллеги говорят, что ты токсичный. Игнорируешь встречи.

— Я игнорирую встречи без повестки и цели, — я следил за дорогой, говоря по громкой связи. — Вы наняли меня строить систему. Если кому-то обидно, что алгоритм справляется с их работой быстрее — это вопрос их квалификации, не моей.

— У нас так не принято.

— У вас так не принято работать эффективно? Или не принято это вслух говорить?

Я нажал отбой.

Стояло начало октября, горы уже ловили первый снег на вершинах. Я ехал домой и думал, что всё идёт по плану.

Дома Анна укладывала Мию. Я прошёл в кабинет, открыл ноутбук.

В 23:40 Анна заглянула в дверь.

— Ты ел что-нибудь?

— Перекусил в машине.

Она постояла секунду и ушла.

Я услышал, как она легла. Как замолчала квартира. Продолжал работать ещё два часа.

Утром она не спросила, во сколько я лёг. Просто сварила кофе и поставила перед ним без слов.

Я тогда подумал: она просто устала. У всех бывают такие периоды.

Глава 10. Человеческий фактор

Первое, что я понял о внедрении — оно происходит не тогда, когда ты нажимаешь «запустить». Оно происходит тогда, когда последний скептик в последнем филиале перестаёт саботировать и начинает пользоваться.

До этого момента у тебя не внедрение. У тебя пилот в вакууме.

Я запустил агента для семи филиалов одновременно — отправил ссылку, написал инструкцию на полторы страницы, провёл онлайн-демонстрацию для директоров. Казалось, всё готово.

Через неделю я открыл административную панель и посмотрел на статистику использования.

Филиал 1: сорок два запроса за неделю.

Филиал 2: тридцать восемь.

Филиал 3: ноль.

Филиал 4: ноль.

Филиал 5: три запроса — все от одного человека, администратора, в семь утра до начала смены.

Я позвонил директору третьего филиала.

— Андрей, у тебя нет ни одного запроса за неделю. Что-то сломалось?

— Нет, всё работает, — он ответил с той осторожной вежливостью, которая означает «я не буду говорить тебе правду».

— Тогда почему не пользуетесь?

Долгая пауза.

— Марк, смотри. У меня люди работают по десять-двенадцать лет. Они знают что делать. Я не буду заставлять их спрашивать у телефона то, что они и так знают.

Я понял. Не технический сбой. Угроза профессиональной идентичности.

Кассир с десятилетним стажем не нуждается в системе которая объясняет ему порядок оформления прогула. Он знает этот порядок наизусть. Предложить ему использовать бота — это сказать «мы больше не доверяем твоему опыту». Даже если это не так. Ветеран воспринимает внедрение как косвенное сомнение в себе.

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.