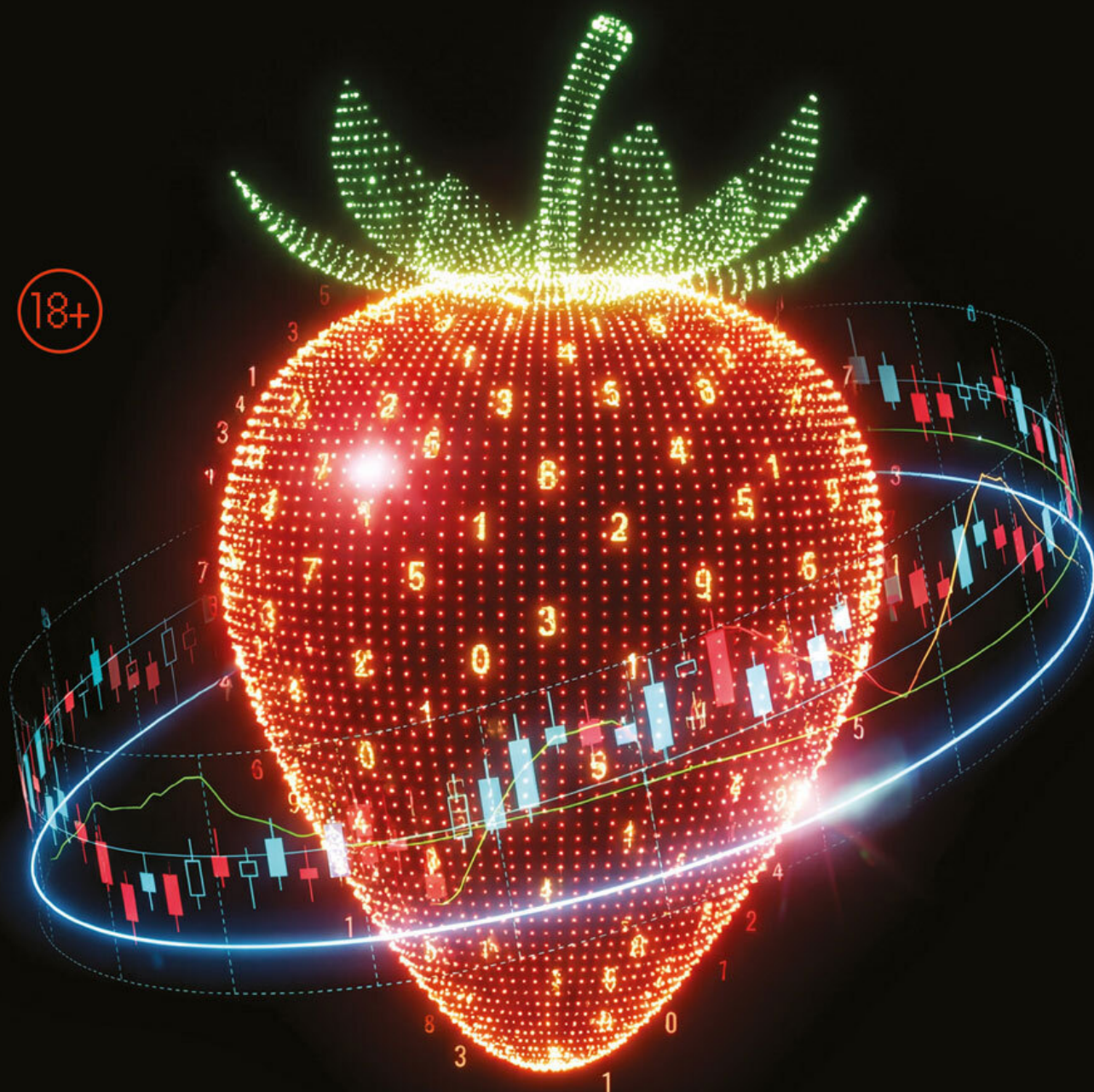


Иван
Вахмянин

alpina PRO



ИГРА

В ПОКАЗАТЕЛИ

РОМАН ОБ УПРАВЛЕНИИ
НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

Иван Вахмянин

**Игра в показатели: Роман об
управлении на основе данных**

«Альпина Диджитал»

2026

УДК 821.161.1-311.3:005.5
ББК 84(2=411.2)6-44:65.291.2

Вахмянин И. С.

Игра в показатели: Роман об управлении на основе данных /
И. С. Вахмянин — «Альпина Диджитал», 2026

ISBN 978-5-00-206138-9

Он привык измерять жизнь цифрами: прибыль, риски, бонусы, карьерные достижения. Но когда одна стратегическая ошибка приводит к многомиллиардным потерям, успешный топ-менеджер Марк Ермолин за один день теряет должность, статус и уверенность в том, что 20 лет карьеры чего-то стоили. Пытаясь удержаться на плаву, Марк соглашается на встречу с владельцем небольшого ягодного бизнеса на Алтае – предложение, которое кажется ему шагом назад. Но именно здесь герою предстоит заново научиться принимать решения и разбираться, какие метрики на самом деле отражают состояние бизнеса, а какие – только создают иллюзию контроля. Получится ли у него превратить хаос в систему – или система окончательно раздавит его самого? Напряженный бизнес-роман о мире закулисных интриг, где за безупречными показателями скрываются страх, амбиции и готовность пожертвовать другими ради собственной выгоды.

УДК 821.161.1-311.3:005.5
ББК 84(2=411.2)6-44:65.291.2

ISBN 978-5-00-206138-9

© Вахмянин И. С., 2026
© Альпина Диджитал, 2026

Содержание

Несколько слов об авторе	10
Предисловие от автора	11
Благодарности	12
Глава первая	13
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Иван Вахмянин
Игра в показатели: Роман об
управлении на основе данных

Знак информационной продукции (Федеральный закон № 436–ФЗ от 29.12.2010 г.)



Главный редактор: *Мария Султанова*

Руководитель проекта: *Екатерина Васильцова*

Арт-директор: *Татевик Саркисян*

Корректоры: *Наталья Игошева, Евгений Бударин*

Верстка: *Олег Щуклин*

© Вахмянин И., 2026

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2026

* * *

**ИВАН
ВАХМЯНИН**

ИГРА В ПОКАЗАТЕЛИ

**РОМАН
ОБ УПРАВЛЕНИИ
НА ОСНОВЕ
ДАННЫХ**



Москва
2026

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому

другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Что будет, если совместить «ДухLess» Минаева с «Целью» Голдратта, только про современный российский бизнес? Книга про принятие решений, основанных не на мнениях, а на цифрах!

Очень порадовало, что сюжет и герои живые, в них узнаёшь нашу реальность. Это настоящий роман, а не декорации для бизнес-книги. В него мастерски вплетены бизнес-кейсы, которые заставляют задуматься.

Алексей Колоколов, руководитель Института бизнес-аналитики, BI-эксперт с большим опытом

С удовольствием прочитал книгу Ивана. Мне кажется, что формат производственного романа позволяет сильнее погрузиться в атмосферу, «на своей шкуре» испытать разочарование в привычных инструментах управления, загореться надеждой, увидев, что можно управлять процессом по-новому, на основе метрик, вместе с главным героем испытать неподдельное счастье, когда все начнет получаться, ощутить поддержку команды, начать самому помогать и делиться опытом. Книга не просто показывает практику партизанского внедрения аналитических систем, она еще и трогает какие-то струнки в душе. Рекомендую!

Георгий Нанешвили, один из авторов проекта DataLiteracy RU, ранее директор по развитию партнерской сети Qlik в СНГ, автор книги «Оптимизируй ЭТО немедленно!»

Книга Ивана Вахмянина производит впечатление личного высказывания автора о бизнесе, управлении и корпоративной жизни, оформленного в художественно-публицистической форме. В основе – не столько методология КРІ, сколько попытка через сюжет, персонажей и диалоги передать собственное представление о том, как должен работать бизнес.

Чувствуется, что автор ностальгирует по настоящему бизнесу – тому, где создают продукт руками, принимают решения быстро и жестко, а не обсуждают бесконечные цифровые трансформации. Москва в книге противопоставляется регионам, корпоративная среда – живому делу, а технологичные компании – традиционному предпринимательству. Этот контраст проходит через весь текст и задает его интонацию.

Отдельный колорит создают образы и символы – водка, икра, зеленый чай, криптомайнинг, коучи, осознанность. Автор явно бросает читателя из крайности в крайность, создавая почти китчевый набор современных бизнес-мифов. Иногда это выглядит как намеренная гипербола, иногда – как произвольная стилизация под мотивационную литературу.

Один из героев (коуч) очевидно ассоциирован с самим автором. В отдельных сценах это доходит до самоиронии, но иногда – до прямолинейной

самопрезентации. А эпизоды, где главный герой вдохновенно объясняет бывшей девушке свою бизнес-философию, читаются скорее как фантазийная вставка в духе «Атлант расправил плечи», чем как реалистичный диалог.

Основной конфликт книги сводится к тому, что проблемы бизнеса – прежде всего в людях, а не в данных или системах. С этим тезисом трудно спорить, но в книге он подается без глубокой аналитической проработки. Для профессионального читателя вывод очевиден заранее, поэтому он не становится открытием.

Любопытный момент – использование профессионального цифрового сленга. Персонажи, которые по сюжету не знакомы даже с базовыми корпоративными ИТ-понятиями, неожиданно свободно оперируют терминами вроде «бэклог», «data governance», «data mesh», «владельцы данных». Это создает эффект киноляпов: терминология современного дата-менеджмента встроена в речь героев не всегда органично.

Отдельного внимания заслуживает образ директора по данным (CDO) – молодой, талантливой девушки-аналитика, назначенной на роль CDO по личной симпатии руководителя. При этом по сюжету она дважды увольняется из-за выгорания и ощущения, что переросла компанию. Этот персонаж одновременно подчеркивает романтизированное восприятие роли CDO и демонстрирует неустойчивость управленческой модели, которую книга вроде бы продвигает.

В итоге книга – действительно «легкое чтение», которое можно проглотить за пару вечеров. Это не Достоевский и не глубокий бизнес-нон-фикшн с методологической основой. Скорее художественная фантазия на тему KPI, корпоративной жизни и личных управленческих убеждений автора.

Тем не менее книга выполняет свою функцию: дает автору возможность творческого самовыражения и предлагает читателю ненапряжную историю с узнаваемыми бизнес-реалиями. Для профессионала в области BI, DWH или data governance это скорее любопытный культурный артефакт, чем источник новых знаний. Но как авторский жест – вполне состоявшийся.

Сергей Громов, эксперт по BI, автор исследований «BI-круг Громова», руководитель компании BI Consulting

Прочитал «Игру в показатели» Ивана Вахмянина.

Книга интересна тем, что это, кажется, одна из первых попыток объяснить data-driven-управление через роман, а не через 200 слайдов, maturity model и квадрант Gartner.

Для меня книга оказалась не про данные, а про знакомую иллюзию, в которой живет значительная часть корпоративного менеджмента: что бизнесом управляют презентации, статусы, правильные слова на совещаниях, те самые KPI.

Многие наверняка узнают в героях коллег. Самые смелые – себя.

В этом смысле книга работает лучше всего не как роман про данные, а как роман про столкновение человека с настоящим бизнесом.

Data-driven здесь выступает скорее не решением, а инструментом взросления. Герой постепенно понимает, что цифры нужны не для защиты своей позиции на совещании, а для понимания происходящего и сложных решений. Что хорошие данные и BI не починят плохое управление.

Что, кстати, для многих до сих пор звучит как довольно радикальная идея.

Литературно это скорее бизнес-притча. Персонажи местами карикатурны, многие диалоги звучат как выступление на конференции по BI.

Но в этом есть и свой шарм.

Главный плюс – книгу реально можно дать руководителю, который никогда не откроет учебник, курс по аналитике. Получился хороший способ популяризировать data-driven-подход за пределами аналитического пузыря.

Александр Бараков, эксперт по data strategy, руководитель CDO-направления в Avito, автор многочисленных материалов и обучающих программ по BI-стратегии

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 морозящий 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, 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.

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.