

**Владимир Моженков**

# **15 навыков эффективного руководителя**

**Что нужно делать  
каждый день,  
чтобы добиться  
сверхрезультата**



**От автора  
бестселлера  
«Ген директора»**

**МИ∞**

МИФ Бизнес

Владимир Моженков

**15 навыков эффективного  
руководителя: что нужно  
делать каждый день, чтобы  
добиться сверхрезультата**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2026

УДК 005.34+316.46  
ББК 65.291.2

## **Моженков В.**

15 навыков эффективного руководителя: что нужно делать каждый день, чтобы добиться сверхрезультата / В. Моженков — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2026 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-250730-6

Большинство управленцев работают много. Но по-настоящему эффективно – единицы. Совещания, срочные вопросы, операционка и десятки решений в день создают ощущение постоянной занятости, но не гарантируют устойчивого роста бизнеса. Все решает то, как руководитель проживает свой рабочий день. Владимир Моженков – один из лучших менеджеров Audi в Европе и автор бестселлера «Ген директора» – доказывает на собственном примере: личная эффективность первых людей в компании является ее ключевым активом и драйвером роста. Его новая книга – руководство по раскрытию «гена продуктивности», управленческой ДНК, напрямую влияющей на масштаб бизнеса и сверхрезультат. В основе – авторская модель ежедневных ритуалов: работа с цифрами и приоритетами, развитие команды, дисциплина исполнения и управление личной энергией.

УДК 005.34+316.46

ББК 65.291.2

ISBN 978-5-00-250730-6

© Моженков В., 2026  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2026

# Содержание

От автора	6
Предисловие	7
I. Самое важное	10
1. Приходить на работу заранее и с хорошим настроением	13
Конец ознакомительного фрагмента.	15

# **Владимир Моженков**

## **15 навыков эффективного руководителя: что нужно делать каждый день, чтобы добиться сверхрезультата**

*Публикуется впервые*

*Книга не пропагандирует употребление табака. Употребление табака вредит вашему здоровью.*

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Моженков В., 2026

© Оформление. ООО «МИФ», 2026

**\* \* \***

*Или вы управляете днем, или день управляет вами; или вы управляете бизнесом, или бизнес управляет вами.  
Джим Рон. Витамины для ума*

## От автора

Я всю жизнь работаю руководителем, а с 1991 года я только ГЕНеральный<sup>1</sup> директор и собственник компаний. Я управлял и малым, и средним, и крупным бизнесом, и даже группой компаний с оборотом 560 миллионов долларов в год. В ней мы с 1998 по 2013 год увеличили капитализацию в 115 раз: 1,5 миллиона долларов вложили, а через 15 лет продали бизнес за 172 миллиона долларов.

Несколько лет подряд наш «Ауди Центр Таганка» давал 20 миллионов долларов прибыли EBITDA<sup>2</sup>. Вместе с управленческой командой мы стали лучшей компанией в отрасли.

За 30 лет были и ошибки, они обошлись в 15–18 миллионов долларов. Но это нормальная часть бизнеса. Я не верю в истории успеха без ошибок. В моем случае на сверхрезультат они повлияли мало.

И сейчас, оглядываясь на сделанное, я думаю, что теперь моя миссия – делиться полезным с достойными. Я хочу, чтобы каждый руководитель нашел то, что принесет его компании новую маржинальную прибыль и новую чистую прибыль. В этой книге я расскажу о том, что можно назвать личным стилем управления, и том, как он отражается в каждом дне ГЕНерального директора.

---

<sup>1</sup> Я пишу это слово так потому, что генеральный директор определяет ДНК своего бизнеса. Подробнее см. в моей книге [«ГЕН директора»](#) (М.: МИФ, 2020. 224 с.). *Здесь и далее, если не указано иное, прим. авт.*

<sup>2</sup> EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – это показатель прибыли до вычета процентов (Interest), налогов (Taxes), амортизации (Depreciation) и износа (Amortization), используемый для оценки операционной рентабельности компании.

## Предисловие

Без преувеличения стиль управления первого лица определяет в компании все. И главное – атмосферу, в которой люди или растут и делают всю компанию сильнее, или киснут и разваливают ее. Результаты компании – это результаты вашего к ней подхода. Того, что *вы* делаете каждый день.

Мой стиль управления позволил добиться такого КПД (коэффициента полезного действия), что, по моей оценке, я удваивал свою продуктивность каждый год с начала нулевых. И он повлиял на всех так, что каждый сотрудник приносил по миллиону долларов выручки в год. Я применил эту методику, когда в компании было 22 сотрудника, – и за год мы сделали 22 миллиона. Потом было 50 сотрудников, а затем 100, 150, 200, 250... Зависимость оставалась прежней: каждый – бухгалтер, кладовщик, мойщик, парковщик, офис-менеджер, водитель, секретарь – добавлял нам миллион долларов, а продавец сразу 5 миллионов. Каждого сотрудника мы брали под результат, а не просто так. И все они становились эффективными у нас.

А в чем секрет?

## Сверхдрайверы бизнеса

Я как-то проанализировал статистику и увидел, что в принципе все компании можно разделить на две группы.

Есть те, кто в минусе или даже обанкротились, есть те, кто работает в ноль, есть те, кто что-то зарабатывает, – все это просто обычные результаты.

И есть когорта предприятий, которые показывают *сверхрезультат*. И вот парадокс: ресурсов они на это тратят *меньше*, чем компании со средним результатом. Как у них это получается?

Вот сверхдрайверы для сверхрезультата как собственника, так и компании:

- большие цели,
- принципы / правила,
- сильные стороны,
- личный стиль управления.

Если говорить о **больших целях**, то до сих пор еще мало кто проводит стратсессии и ставит стратегические цели – от 3 лет и далее. Но одна московская компания, которая за 5 лет стала лидером рынка в своей подотрасли, меня порадовала и удивила заявлением: «Мы крупно прописали, где компания должна быть через 70 лет».

70 лет! А некоторые говорят: «Как можно в этой стране что-то планировать, мы не знаем, что будет через год-два-три?» А поэтому и нужно планировать: успешный бизнес начинается с большой цели собственника. Необходимо ставить цели хотя бы на 3–5 лет – это большая точка роста. Поверьте мне: я проводил стратсессии два раза в год. Около 90% успешных российских крупных компаний делают это ежегодно не потому, что деньги лишние, не потому, что время некуда девать, а потому, что это инструмент по сплочению управленческой команды, по выбору фокуса – что мы знаем, куда идем. И это сильное конкурентное преимущество: по своим правилам и принципам покорить высокие цели.

В сильной компании должны быть также **правила и ценности, принципы** корпоративной культуры, которую в России очень сильно недооценивают. Их нужно прописать, утвердить и ознакомить с ними всех сотрудников. Это как устав, как конституция, как правила дорож-

ного движения. Нашу корпоративную культуру на «Таганке» я прописывал целый год простым языком по принципу «светофора»: зеленый свет – делать должны все; желтый – делать нельзя; красный – будешь моментально уволен. Все это называлось у нас «Библия и азбука», и все ставили под этим свою подпись. Зафиксированные правила, ценности, миссия, видение – основной документ на бизнес-корабле, и все должны беспрекословно слушать бизнес-капитана.

**Потенциал** компании во многом отражает потенциал ее первых лиц. Нужно понять свою сильную сторону и опираться преимущественно на нее. Чтобы добиться сверхрезультата, необходимо работать не только много, но и головой.

И наконец, **стиль руководства**, умение управлять (в том числе и собой). На мой взгляд, это главный супердрайвер. Если я отдаю свою судьбу в чужие руки, то буду рассказывать всем, что мне не повезло с родителями, начальником, страной и так далее. Но, перефразируя известные строки Александра Кушнера, «времена не выбирают, в них живут и побеждают». Если ты сам управляешь своей жизнью, ты поставишь большие цели и для себя, и для компании, и для отдела, и для подразделения. Если есть сила воли, характер, ты будешь работать по собственным правилам и принципам.

Да, иногда бывает трудно, зато это правильно. К тому же личный стиль развивает твой потенциал: ты инвестируешь самое драгоценное – энергию и время – в самое важное.

С личным стилем имеет смысл определиться сразу.

### Какой стиль управления у вас?

Мне нравится вот такое определение стиля управления: **это повторяющееся поведение, которое предсказуемо и возникает всякий раз как реакция на типичную ситуацию.**

Стили управления бывают разные, как и мы сами. Имеет смысл осознанно выбрать свой – в зависимости от коллектива, – а другими пользоваться по ситуации.

Бывает, например, **диктаторский стиль**: «Делай, как я сказал». В 1990-е годы я и сам был диктатором. По образованию инженер-транспортник, после института работал на военном крупном заводе, где меня сразу (в 22 года) поставили начальником локомотивного депо: 10 тепловозов; 130 машинистов, помощников машинистов, слесарей, электриков, составителей (исключительно мужской коллектив); десятки километров подъездных путей; три производства, причем одно под землей; взрывоопасные грузы. Как вы думаете, стрелку можно перевести на секунду позже? Какие будут последствия? Поэтому, если я сказал, должны выполнять. А если не выполняли, то приходилось и немножко громыхать: как же без повышенного голоса и экспрессивной лексики?

Таким образом, 1990-е у меня прошли под знаком авторитарности. И нельзя однозначно утверждать, что это плохой стиль. Он может быть эффективным в определенные моменты, для некоторых коллективов и конкретных типов организаций.

Есть менее жесткий, но убедительный **авторитетный стиль** – «Все за мной!». Он, как и диктаторский, бывает хорош в ситуации аврала.

**Демократический стиль** – «Можете сделать?». Он дает некоторое пространство, инициативу сотрудникам.

**Партнерский стиль** – «сделаем вместе». Говоришь руководителю отдела продаж (РОП) или продавцу: «Давай эту сделку закроем вместе, покажу как». Я же ГЕНеральный директор, всю жизнь закрывал сделки на грани срыва. При моей поддержке было проще довести до заключения сделки, и продавцы на этом учились.

**Наставнический стиль** звучит чуть иначе: «Попробуй, я помогу». Например, взяли нового руководителя, его необходимо быстрее ввести в курс дела, и ты как первое лицо в течение месяца или двух играешь роль наставника, чтобы РОП на первой неделе ознакомился с

целями, задачами, пообщался с коллегами, уяснил, где что находится, а на второй неделе уже отвечал за результат под твоим присмотром.

И наконец, **позитивный стиль**: сделал – «молодец, сделай еще лучше». Сейчас, в XXI веке, именно этот подход набирает обороты.

За 30 лет в менеджменте я дошел от диктаторского стиля до позитивного.

Кстати, на эту тему рекомендую две замечательные книги: первая – [«Обнимите своих сотрудников»](#) Джека Митчелла, а вторая, диаметрально противоположная, – «Жесткий менеджмент» Дэна Кеннеди. Я бы советовал пройти по ним с карандашом и определить свое соотношение стилей менеджмента.

Мы, как хамелеоны, меняем цвет и подстраиваемся под ситуацию. **Нельзя быть жестким на 100%, но нельзя и мягким на 100%**. Однако в любом случае очень важно, чтобы в управлении твои реакции были предсказуемы, чтобы коллеги знали, как ты ведешь себя в типичной ситуации.

Я свой стиль управления оцениваю по этой шкале на 80–90% как мягкий и на 10–20% как жесткий.

На этом экскурс в теорию можно закончить. Далее я расскажу, как выглядит день Генерального директора, прожитый в стиле позитивного менеджмента. В моей схеме в нем 15 составляющих, и на каждой мы остановимся подробнее.

## I. Самое важное

### *Составляющие дня эффективного руководителя*

Многие спрашивают: «А что в бизнесе надо делать главное? Ну, чтобы зарабатывать, получать плановую чистую прибыль и развивать свое дело в ближайшие, условно, 50 лет?»

Здесь правильный ответ – сфокусированность на приоритетном. В каждый момент только одно дело, но в предельной концентрации. Этому подчинены все мои действия и правила, и этого я добиваюсь от других.

Так, я всегда начинаю свои мастер-классы в 9:58 – я заметил, что к «некруглому» времени люди стараются не опоздать и на встрече более сосредоточены. Мелочь, но из таких мелочей и складывается эффективность.

Как символ концентрации со мной постоянно теннисный мячик. Для меня это не просто мячик – это золотое правило, которое я вывел из истории моего приятеля.

В 1990 году группа из трех десятков московских кооператоров, заработавших около 100 тысяч долларов каждый (а по нынешним временам это 10–15 миллионов долларов), отправилась в Нью-Йорк на недельный бизнес-тренинг. В нашей стране предпринимательство еще только вставало на ноги, и они хотели делать это «правильно».

И вот первое занятие. Американец-коуч, кстати, видит русских впервые – вопреки популярным тогда зарубежным стереотипам об алкоголиках в ушанках это основательные мужчины 45–50 лет (в кооператоры тогда шли бывшие цеховики или рисковые ребята, потому что еще было неясно, надолго ли в стране разрешили бизнес). Подходит время обеда, коуч предлагает: «Коллеги, пожалуйста, пообедайте, потом переоденьтесь в спортивную форму и спускайтесь в фитнес-центр, продолжим занятия». В фитнес-центре каждому вручает по теннисному мячику и говорит: «Подбрасывайте одной рукой вот так». Минут через сорок: «Спасибо, мячик, пожалуйста, в другую руку, продолжаем». Через полчаса кооператоры уже на взводе и, подбрасывая мячики, переглядываются: в чем дело? Коуч говорит: «Продолжаем занятие, теперь из руки в руку» – и выходит из зала. Тут большинство не выдержало: что такое, я за свои кровные мячики подбрасываю по ту сторону океана! И срываются за покупками и смотреть Нью-Йорк, город контрастов. Лишь маленькая группа осталась.

Вечером приезжают те, которые сорвались, – довольные, в обновках, с пакетами и презентами. Хочется поужинать (а договаривались идти всей группой), но оставшиеся в фитнес-центре продолжают орудовать мячами, уже жонглируют. Сбежавшие решили, что вся эта учеба – обман, и больше на занятиях не появлялись, гуляли по городу. А маленькая группа, отзанимавшись в зале, училась потом в обычном порядке всю неделю и «отрывалась» только вечерами и ночами.

На борту обратного московского рейса договорились раз в год встречаться. И в ходе этих ежегодных встреч постепенно стало ясно, что один за другим потеряли бизнес все прогульщики, на плаву остались только те, кто тогда выдержал и спорт, и всю учебную неделю.

Выслушав эту историю, я задумался: почему так? А потому, что эти пятеро или семеро не поддавались искушениям. Целеустремленность, упорство, сфокусированность, выносливость, трудолюбие. Вот про что этот мячик.

И я, поразмышляв, для себя тоже это золотое правило установил: **самая важная задача – та, которую я решаю в данную минуту**. Например, сегодня для меня самое важное – закончить эту книгу.

Задач много, но двигаешь в каждый момент только одну.

Умение сфокусироваться – это супернавык. Есть статистика, что в России руководителя на предприятии в среднем каждые 25 минут отвлекают: звонок, почта, заход сотрудника или коллеги. И довести дело до логического завершения, не переключившись на десятки других, чтобы добиться результата, очень важно.

На неумении концентрироваться паразитируют некоторые «гуру», рассказывающие, как «уйти от операционки», путая операционную деятельность с микроменеджментом. Но нужно понимать, что, как только собственник уходит из бизнеса или из операционной деятельности, бизнес падает. Таких случаев сотни, но о них не говорят. Поэтому со мной всегда этот мячик – чтобы фокусироваться на важных делах и доводить их до конца, принимать необходимые решения.

Последнее неотделимо от размышлений. Если вы фокусируетесь на фактах, ситуации, обдумываете информацию и прикидываете действия, то потом обязательно должны принять какое-то решение и воплотить его. Сделать.

У ГЕНдиректора-собственника дел и решений невероятное множество, и я в свое время тоже поставил для себя вопрос: «А что я должен делать вообще самое важное?» Долго размышлял, а потом сел и прописал восемь важных дел *на каждый день*. Выбирал то, что нужно выполнять сегодня и всегда, потому что – еще одна моя установка – **как пройдет твой один день, так пройдет вся твоя жизнь**.

К этой мысли я пришел, когда в девятом классе прочитал автобиографию Бенджамина Франклина. У него были 13 правил жизни, или, как он их называл, «13 добродетелей», и каждую неделю он поочередно на каждой фокусировался. Однако в рамках бизнеса все происходит быстро, и все составляющие должны быть отработаны в течение дня. Таким образом, день получается как маленькая жизнь, хотя почему «как»? Он и есть жизнь.

Итак, я прописал восемь рутинных шагов, которые должен нарезать ежедневно с тем же постоянством, как чистить зубы. Начал выполнять – и немного успокоился: стало больше получаться, высвободился драгоценный временной ресурс на размышления, на подготовку совещаний, на анализ бизнеса. Мне это понравилось – а я настойчивый и системный, – и эти восемь рутинных дел я раздвинул до двенадцати, а потом и до пятнадцати. Да, бывают непредсказуемые дни, когда их все сделать не успеваю, но так случается всего несколько раз в год. А обычно я уже не трачу энергию на свои ежедневные 15 шагов, не держу их в голове, выполняю на автопилоте. И по моей оценке, свой КПД я удваивал каждый год.

А когда первое лицо начинает что-то делать, с него берет пример окружение. Тем самым шлифуется стиль компании: сначала первая линейка ориентируется на тебя, потом подтягивается вторая линейка, затем продавцы и так далее. Я называю это опылением. И твердо уверен: изменить стиль компании можно только через личный стиль.

Каждый день надо практиковать составляющие этого стиля – и он будет улучшаться, переходить на автопилот, а на его поддержание будет требоваться все меньше времени – это как фитнес. Но, как и в фитнесе, тут важны последовательность, регулярность и разумный подход. Многие начинают «новую жизнь» после Нового года, но мало кого хватает больше чем на три-четыре месяца. Нужны сила воли и постепенность.

\* \* \*

Предлагаю вам специально для этой книги завести блокнот и после каждой главы задаваться несколькими вопросами. Сейчас вопрос один: что для вас в настоящий момент самое важное?

Это стоит зафиксировать, потому что, прочитав эту книгу, вы можете обнаружить, что ваш взгляд на важное изменился.

Дальше я расскажу о каждом из 15 навыков руководителя, которые обеспечивают максимальную продуктивность как ему самому, так и всей компании.

## 1. Приходить на работу заранее и с хорошим настроением

*Из всего, что мы на себе носим, самое важное – выражение лица*

Все больше псевдоэкспертов рассказывают, как отойти от операционной деятельности, а в идеале уехать от своего бизнеса вообще. При этом чтобы команда работала и звонила лишь с вопросом, куда тебе отправить еще 100 тысяч долларов.

Здесь я должен заметить, что консультанты, советующие дистанцироваться от бизнеса, часто не разбираются в вопросе, а то и откровенно играют на вашей усталости. Но вы должны помнить, что операционная деятельность – ключевая, она приносит операционную прибыль, и вы как собственник или ГЕНеральный директор вместе с управленческой командой должны ее плановую обеспечить.

На эту тему у меня есть история.

На одной дилерской конференции в преддверии Нового года встречаю коллегу, Михалыча, – владельца пяти компаний в одном из городов-миллионников. Загорелый, красивый.

– Михалыч, приветствую, отлично выглядишь. Где отдыхаешь?

– Владимир, а я не отдыхаю, я уехал вообще на Красное море, купил апартаменты, яхту, читаю книги, занимаюсь йогой, рыбалкой – и все.

– Так у тебя же группа компаний?

– А я управляющего поставил, все хорошо, он мне каждую неделю и каждый месяц отчеты шлет, я иногда их просматриваю.

Встречаемся через год.

– Михалыч, ты?

– А я же говорил, я на Красном море теперь! Бери семью, друзей, приезжай, порыбачим, отдохнем, позагораем, поговорим.

Я даже стал испытывать комплекс неполноценности: работаю по 11–12 часов, усталый, бледный, до январских каникул еще далеко, а Михалыч такой радостный и свободный.

Но пришел кризис, дотянулся и до Красного моря. Михалыч вернулся в родной город, и выяснилось, что его управляющий с некоторыми руководителями завел свой внутренний бизнес. А строилось предприятие на кредитные деньги, и отдавать кредиты нечем. В конечном счете пришлось расстаться с предприятиями. На следующую дилерскую конференцию приезжал один из топ-менеджеров банка, который их забрал.

Поэтому на работу, если она офлайн, первому лицу ходить необходимо, и более того – нужно являться чуть раньше других, хотя бы за 10 минут: привести себя в порядок, выпить кофе, настроиться.

Я в свое время приходил на работу заранее, в 7:30–7:50 (а начало было в 8:00), а заканчивал, бывало, и в 10 вечера, потому что предприятие работало круглосуточно. Мое постоянное присутствие способствовало дисциплине и наряду с другими факторами помогло нам стать лучшей компанией в России, а затем и в Европе по версии Audi. В какой-то момент я устал от своего напряженного графика и решил немного расслабиться.

Я стал приезжать к 10 утра. Ответственность за трудовую дисциплину передал руководителям, которые по-прежнему приходили к 8 часам. Но как-то я приехал опять в 7:30, разговорился с директором по производству – и краем глаза замечаю: в 8:15 один работник бежит в цех, в 8:30 другой...

– Сергей Владимирович, бегут опоздавшие, почему они не к восьми пришли?

– Сейчас проверю. – Он посмотрел в системе отметки по бейджам: – Нет, все пришли вовремя.

– Нет, дружище, я их видел.

Разбирательство показало, что за опаздывающих отмечали бейджи их напарники.

Вот так и начинается эрозия дисциплины, которая постепенно разъедает всю компанию и в конечном счете лишает ее клиентов. И если вы приходите позже сотрудников, к 10, то высока вероятность, что и они являются без четверти 10, а не к 9. Попробуйте приехать пораньше, оцените обстановку.

Управление временем – своим и сотрудников – может дать дополнительные миллионы, это простая математика. Но есть еще один источник миллионов – позитивный настрой первого лица компании с самого утра.

У лауреата Нобелевской премии Даниэля Канемана есть книга «Думай медленно, решай быстро». Он утверждает, что **при хорошем настроении коэффициент интуиции повышается вдвое**. А ведь руководители и собственники бизнеса должны иногда слышать лай собаки, которая не лает. Для этого их восприятие должно быть открытым и позитивным.

## **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.