

Владимир Моженков

15 навыков эффективного руководителя

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



**От автора
бestsеллера
«Ген директора»**

МИО

Владимир Моженков
15 навыков эффективного
руководителя: что нужно
делать каждый день, чтобы
добиться сверхрезультата
Серия «МИФ Бизнес»
Серия «Правила менеджмента
от Владимира Моженкова»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73927312

*15 навыков эффективного руководителя: что нужно делать каждый день, чтобы добиться сверхрезультата / Владимир Моженков: ООО «МИФ»; Москва; 2026
ISBN 9785002507306*

Аннотация

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.

Содержание

От автора	7
Предисловие	9
I. Самое важное	16
1. Приходить на работу заранее и с хорошим настроением	22
Конец ознакомительного фрагмента.	26

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 ГЕНеральный¹ 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 EBITDA². 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 ком-

¹ 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.*

² 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.

пании 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.

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 дорожного 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

ся 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

делку 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. Дальше 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 сосредоточенны. 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 переодевайтесь 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, позагорает, 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.