

«Отличный материал для будущих руководителей
и прекрасный способ повысить квалификацию для состоявшихся».

Скотт Коллинз, генеральный директор Austin Innovation Group

Натан Краклауэр, Бьорн Биллхардт

МВА

ЗА 12 НЕДЕЛЬ

**Ключевые навыки
для управления бизнесом**

ПРОКАЧАЙ СКИЛЛ:
УПРАВЛЕНИЕ

Перевод Эльвиры Кондуковой

МИОО

Nathan Kracklauer, Bjorn Billhardt

The 12-Week MBA

Learn the Skills You Need
to Lead in Business Today



Софт-скиллы для деловых людей

Натан Краклауэр, Бьорн Биллхардт

МВА за 12 недель

Ключевые навыки
для управления бизнесом

Перевод с английского
Эльвиры Кондуковой

Москва
МИФ
2024

Оглавление

Предисловие	9
Введение	14
Обзор книги	20

ЧАСТЬ I ЦИФРЫ

Глава 1. Ценность	27
Глава 2. Рентабельность	38
Глава 3. Рост	57
Глава 4. Риск	73
Глава 5. Баланс	84
Глава 6. Отчет о движении денежных средств	107
Глава 7. Денежный поток и рабочий капитал	117
Глава 8. Структура затрат	138
Глава 9. Основы оценки	156
Глава 10. Создание стоимости	181

ЧАСТЬ II ЛЮДИ

Глава 11. Радость и разочарование	195
Глава 12. Доверие и ожидания	201
Глава 13. Казусы обратной связи	214
Глава 14. Вовлечение и мотивация	231
Глава 15. Лидерство	250
Глава 16. Коллективные действия и принятие решений	267
Глава 17. Определение решения	283
Глава 18. Обдумывание и исполнение	299
Глава 19. Сила несогласия	312

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Глава 20. Принятие ответственности	325
Дальнейшие шаги	333

ПРИЛОЖЕНИЕ

Финансовые отчеты фуд-трака	337
Глоссарий	340

БИБЛИОГРАФИЯ

ПРИМЕЧАНИЯ

Обзор книги

Двенадцати недель чтения этой книги вам хватит для того, чтобы усвоить некоторые идеи и обсудить их в книжном клубе с друзьями или коллегами. Но при этом останется достаточно времени для работы и жизни со всеми ее приключениями. Приведенное далее краткое изложение содержания поможет восстановить в памяти прочитанное, когда вы вернетесь к чтению после других занятий. Это также полезный путеводитель по главам, которые можно смело пропустить или просмотреть по диагонали с учетом вашего предыдущего опыта.

Часть I посвящена системе показателей компании. Что такое ценность, как ее создавать и как понять, насколько успешно мы это делаем? В **главе 1** приведен обзор содержания первой части, а также более подробно рассматривается источник ценности для акционеров (поступающие к ним устойчивые денежные потоки) и три фундаментальных фактора создания ценности: прибыльность, рост и риск.

Главы 2, 3 и 4 посвящены поочередному тщательному исследованию этих факторов. В **главе 2** дается определение рентабельности с точки зрения создаваемой для клиентов ценности

и затрачиваемых ресурсов. Мы увидим, как рентабельность отражается в отчете о прибылях и убытках, а затем выясним, какие рычаги можно использовать для ее повышения.

Одно дело — добиться положительной разницы между ценой (тем, что клиент готов заплатить) и затратами (тем, что требуется для создания ценности для клиента). Совсем другое дело — обеспечить развитие прибыльного бизнеса, и этот вопрос рассматривается в **главе 3**. Это возможно за счет роста рынка, роста доли рынка и экспансии на новые рынки; мы увидим, как компании могут воспользоваться этими возможностями.

Нельзя знать точно, каким окажется рост, но можно его прогнозировать. Прогнозы — это истории о том, как будет развиваться мир. Инвесторы больше ценят те истории, в которые больше верят. Доверие инвесторов — тема **главы 4**, где мы определяем риск с точки зрения веры инвесторов в способность компании выполнить свои обещания, которые в итоге сводятся к денежным выплатам. *Предсказуемость* денежных потоков — такой же важный фактор стоимости, как прибыльность и рост.

Через призму уверенности инвесторов в стабильности денежных потоков мы рассматриваем два важных вида финансовой отчетности: баланс и отчет о движении денежных средств (главы с пятой по седьмую). В **главе 5** бухгалтерский баланс анализируется как отчет о прошлых операциях и одновременно как будущие обязательства перед заинтересованными сторонами. В **главе 6** представлен обзор отчета о движении денежных средств и показано важное различие между бухгалтерской прибылью и холодной, жесткой реальностью денежных потоков. Это различие углубленно анализируется в **главе 7**, где раскрываются причины расхождения между прибылью и денежным потоком компании. Ведь, как это ни парадоксально,

внешне растущая и прибыльная компания на самом деле может находиться в процессе саморазрушения.

Изучив факторы стоимости (прибыльность, рост и риск), в главах с восьмой по десятую мы рассмотрим, как они взаимодействуют. В **главе 8** показано, что структура затрат (удельный вес постоянных и переменных затрат в их общей сумме, характерный для конкретной бизнес-модели) влияет на то, как тип роста компании приводит к повышению (или снижению) прибыльности при одновременном повышении (или снижении) риска.

Главы 9 и 10 раскрывают тайну оценки стоимости компании. **Глава 9** носит довольно технический характер. Мы описываем основной метод оценки стоимости (анализ дисконтированных денежных потоков) и его использование для расчета внутренней стоимости. Вы получите представление о важнейших теоретических терминах и концепциях, но вряд ли превратитесь в специалиста по слияниям и поглощениям.

Глава 10 посвящена тому, как менеджер любого уровня, выполняющий любые функции, может содействовать созданию ценности, оперируя тремя факторами: доходностью, ростом и риском. Главу 10 и в целом часть I мы завершаем рассказом о том, что ценность для акционеров связана с созданием ценности для более широкого круга стейкхолдеров компании: инвесторов — безусловно, но также клиентов, сотрудников, местных сообществ и окружающей среды.

Концепции, представленные в части I, настолько пронизывают всю деятельность коммерческих организаций, что без них трудно понять ее суть и механизм принятия решений^{*}. Однако

^{*} Мы готовы утверждать, что эти концепции применимы и к некоммерческим организациям, но обсуждение подобного вопроса выходит далеко за рамки книги.

вряд ли вы думаете о них каждую минуту рабочего дня. Иначе обстоит дело с проблемами, которые рассматриваются в части II. **Глава 11** носит основополагающий характер, поскольку рассматривает вопросы мотивации сотрудников для достижения целей организации (главы 12–15) и командной работы для принятия решений и координации действий в условиях сложного разделения труда (главы 16–19).

Доверие — это фундамент бизнеса, а установление правильных ожиданий — основа построения доверительных отношений. Этот вопрос лежит в основе обсуждения доверия инвесторов в первой части книги. В **главе 12** эта тема исследуется уже как центральная для части II. Подробно рассматриваются отношения между менеджером и подчиненным как фундаментальный элемент доверия, на котором зиждется скоординированная деятельность организации. Помимо практических советов по установлению взаимных ожиданий, в главе поднимается еще одна сквозная тема части II — версия клятвы Гиппократы для менеджеров: «Главное — не навреди».

Изо дня в день одну из самых больших опасностей для доверительных отношений представляет обратная связь, о которой пойдет речь в **главе 13**. Обратная связь необходима, поскольку руководители преследуют две цели: достижение результатов в настоящем и создание потенциала на будущее.

Глава 14 посвящена вовлечению и мотивации сотрудников — еще одной области, в которой «Главное — не навреди» — лучшая рекомендация. Мы рассмотрим различные внутренние мотиваторы, узнаем, как не подорвать их, а иногда использовать с большой осторожностью и уважением, чтобы помочь сотрудникам добиться наилучших результатов.

Лидерство — огромная и неоднозначная тема. В **главе 15**, изучив некоторые распространенные трактовки лидерства как концепции, противоположной управлению, мы подробно анализируем менее популярное представление о том, что лидерство — это разрешение так называемых социальных дилемм, проблем коллективной работы.

В **главе 16** названа одна из главных проблем управления бизнесом: согласованное принятие решений во всех функциях и на всех уровнях организации. Дано определение команды как основной единицы принятия решений в организации. Мы показываем, что в условиях неопределенности конечный результат не всегда зависит от качества принимаемых решений. Напротив, коллективное принятие качественных решений обусловлено наличием качественной процедуры. Для структурирования процедуры мы предлагаем базовую модель принятия решений из трех этапов: определение, обдумывание, исполнение. Каждый этап рассматривается в отдельной главе.

Общий подход заключается в необходимости определить, что именно не получается на каждом этапе принятия решения. **Глава 17** посвящена этапу определения. Здесь команды склонны не замечать ключевые решения или тратить слишком много времени на несущественные. Порой они также упускают из виду привлекательные варианты, попадают в ловушку ложного выбора, не используют имеющиеся данные или оказываются неспособны провести анализ ситуации. Мы рассмотрим методы, которые используют команды для преодоления этих ошибок.

Одна из распространенных ошибок при принятии решений в команде — неспособность определить, как и кем принимается решение. В **главе 18** мы рассмотрим три метода обсуждения

(консенсус, правило большинства и единоличное принятие решения) и взвесим их плюсы и минусы. Когда дело доходит до этапа исполнения, мы обсуждаем, как последовательное применение четко определенной процедуры помогает обеспечить согласованность решений и действий команды на последующих этапах, даже если согласие не является всеобщим.

Не всегда удастся добиться всеобщего согласия, но, возможно, этого и не нужно. В **главе 19** рассматривается вопрос, что несогласие не всегда мешает коллективному принятию решений. Иногда оно мощный инструмент, который следует развивать, а не устранять. Для этого предлагается ряд простых приемов и подчеркивается важность разнообразия в командах.

В **главе 20, которая является заключительной**, объединяются два основных направления: цифры и люди. Мы поделимся своими взглядами на то, что делает менеджмент достойным и полезным призванием со всеми его радостями и разочарованиями.