

ИНТУИЦИЯ И ДАННЫЕ

Вячеслав Цыганчук

Вячеслав Цыганчук

«5 измерений бизнес-управления» Том I:

«Интуиция и данные»

<https://litres.ru/74389117>

SelfPub; 2026

Аннотация

80% управленческих ошибок - это не ошибки в расчётах. Это ошибки в постановке вопроса.

Как принимать решения, когда цифры неполны, опыт противоречив, а времени мало? Как отличить факты от интерпретаций? Как не принять симптом за причину?

Том I «Интуиция и данные» - это не учебник по менеджменту. Это система мышления для руководителей, которые принимают решения в условиях неопределённости. Авторские модели, практические алгоритмы, реальные кейсы и жёсткие управленческие выводы.

Вы научитесь видеть скрытые риски, проверять предположения, оценивать цену бездействия и принимать сильные решения даже тогда, когда идеальной информации нет.

Для собственников, CEO и руководителей, которые хотят управлять не иллюзиями, а реальностью.

Содержание

Глава	4
Конец ознакомительного фрагмента.	43

Вячеслав Цыганчук

«5 измерений бизнес-управления» Том I:

«Интуиция и данные»

Глава

ТОМ I

«ИНТУИЦИЯ И ДАННЫЕ»

Все кейсы, ситуации, примеры и управленческие дилеммы, представленные в этой книге, являются смоделированными и основаны на типичных бизнес-обстоятельствах. Названия компаний, имена руководителей, финансовые показатели и отдельные детали изменены. Любые совпадения с реально существующими компаниями, предпринимателями или событиями являются случайными и не должны рассматриваться как характеристика деятельности конкретных организаций или лиц.

Книга носит методологический характер и не является руководством к совершению каких-либо действий без учёта

индивидуальных условий вашего бизнеса.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие. Решения, которые кажутся правильными 10

Глава 1. Решение начинается раньше решения 13

Управленческая проблема

Контекст

Сигнал - не диагноз

Лестница управленческого вывода

Что произошло в «СеверКонтуре»

Управленческий парадокс

Практический алгоритм

Чек-лист руководителя

Вопросы руководителю

Практическое задание

Глава 2. Данные не равны реальности 20

Управленческая проблема

Когда точный отчёт ведёт к ошибке

Цифра без контекста опасна

Четыре дефекта управленческих данных

Авторская модель: карта качества данных

Дашборд не должен успокаивать

Когда цифры становятся политикой

Управленческий кейс: прибыль в отчёте, дефицит денег в реальности

Цена удобных показателей

Практический инструмент: три вопроса к любому отчёту

Типовые ошибки

Практический алгоритм

Чек-лист руководителя

Вопросы руководителю

Практическое задание

Глава 3. Интуиция: капитал опыта или источник ошибки 39

Управленческая проблема

Что такое управленческая интуиция

Интуиция не должна заменять проверку

Три режима управленческой интуиции

Кейс: опыт против новой экономики

Авторская модель: паспорт интуитивного сигнала

Почему руководители переоценивают свой опыт

Когда интуиция сильнее отчёта

Практический алгоритм: от ощущения к решению

Типовые ошибки

Чек-лист руководителя

Вопросы руководителю

Практическое задание

Глава 4. Ложная уверенность руководителя 56

Управленческая проблема

Почему успех делает ошибку дороже

Контур ложной уверенности

Эффект Даннинга-Крюгера в управлении

Пять источников ложной уверенности

Авторская модель: карта проверяемой уверенности

Роль CEO: не быть самым умным в комнате

Практический инструмент: предрешение

Типовые ошибки

Чек-лист руководителя

Вопросы руководителю

Практическое задание

Глава 5. КРІ, которые создают плохие решения

70

Управленческая проблема

Когда правильная цифра становится неправильным пове-

дением

KPI не измеряет результат - KPI формирует поведение

Авторская модель: разрыв KPI

Кейс: скидка как инструмент выполнения плана

Балансирующий кейс: когда фокус на марже убивает рост

Почему один главный KPI почти всегда опасен

KPI и конфликт функций

Кейс: закупочная цена, которая уничтожила деньги

Опасность «зелёных» дашбордов

KPI и манипуляция отчётностью

Практический инструмент: паспорт KPI

Как связать KPI с деньгами

Управленческий парадокс

Практический алгоритм пересборки КРІ

Чек-лист руководителя

Вопросы руководителю

Практическое задание

Глава 6. Невидимые причинно-следственные связи 88

Управленческая проблема

Видимая проблема - это конец цепочки

Авторская модель: цепочка управленческого следствия

Почему компании лечат симптомы

Кейс: почему выросли рекламации

Правило трёх уровней

Пять вопросов к любой проблеме

Авторская модель: карта системной причины

Кейс: кассовый разрыв, которого «никто не создавал»

Когда нужно остановить поиск причин

Практический алгоритм: от симптома к системе

Типовые ошибки

Чек-лист руководителя

Вопросы руководителю

Практическое задание

Глава 7. Цена действия и цена бездействия 103

Управленческая проблема

Почему бездействие кажется безопасным

Авторская модель: двойная цена выбора

Кейс: цена, которую компания не решалась повысить

Управленческий парадокс

Цена бездействия в пяти управленческих ситуациях

Матрица действия и бездействия

Когда ждать действительно разумно

Кейс: сильный руководитель, которого не решались заметить

Цена бездействия и цена необратимости

Практический инструмент: журнал отложенных решений

Типовые ошибки

Практический алгоритм

Чек-лист руководителя

Вопросы руководителю

Практическое задание

Глава 8. Скорость против точности 122

Управленческая проблема

Скорость - не единый навык

Матрица решений (обратимость / важность)

Правило 80/20 во времени

Кейс: решение, которое приняли слишком быстро

Скорость должна соответствовать цене ошибки

Ловушка «пока не поздно»

Кейс: медленное решение, которое стало дорогим

Авторская модель: окно решения

Разделение решения на две скорости

Скорость как следствие подготовки

Кейс: быстрый пилот вместо большой ставки

Цена избыточной точности

Практический инструмент: паспорт скорости решения

Типовые ошибки

Чек-лист руководителя

Вопросы руководителю

Практическое задание

Глава 9. Сценарии вместо прогнозов 138

Управленческая проблема

Прогноз отвечает не на все вопросы

Почему один план делает компанию уязвимой

Кейс: прогноз роста, который создал риск

Авторская модель: три горизонта сценария

Сценарий начинается не с процентов

Сценарная цепочка

Кейс: инвестиция, которая была выгодна только в одном будущем

Какие предположения нужно искать

Ранние сигналы: как понять, что сценарий меняется

Авторская модель: триггеры сценарного перехода

Сценарий и бюджет

Практический алгоритм построения сценариев

Типовые ошибки

Чек-лист руководителя

Вопросы руководителю

Практическое задание

Глава 10. Pre-mortem: увидеть провал заранее

156

Управленческая проблема

Логика метода

Чего pre-mortem не делает

Когда метод нужен

Кейс: очевидный запуск

Четыре слоя провала

Кейс: крупный контракт

Как провести pre-mortem

Карта предотвращённого провала

Pre-mortem и решения

Типовые ошибки

Чек-лист руководителя

Вопросы руководителю

Практическое задание

Глава 11. Решения без владельца 170

Управленческая проблема

Почему ответственность размывается

Владелец не равен исполнителю

Кейс: дебиторская задолженность без владельца

Авторская модель: ВЛАСТЬ (выход, лимиты, активы, сигналы, точка эскалации)

Решение должно иметь паспорт

Кейс: CRM, которую внедряли все

Общая ответственность - опасная формулировка

RACI недостаточно

Когда владелец не должен быть CEO

Практический алгоритм назначения владельца

Типовые ошибки

Чек-лист руководителя

Вопросы руководителю

Практическое задание

Глава 12. Эскалация без драмы 184

Управленческая проблема

Что такое эскалация

Почему вопросы не поднимают

Кейс: скидка, которую никто не хотел согласовать

Авторская модель: ПРАВО (полномочия, риск, альтернативы, время, ответственность)

Эскалация и делегирование

Лестница эскалации

Формат сильной эскалации (ФАКТ)

Кейс: проект, который молча уходил в срыв

Культура раннего сигнала

Эскалация и конфликт

Практический алгоритм: «Реши - согласуй - эскалируй»

Типовые ошибки

Чек-лист руководителя

Вопросы руководителю

Практическое задание

Заключение. Манифест руководителя 197

Чек-лист сильного руководителя (на сегодня)

Итоговая формула управления

ПРЕДИСЛОВИЕ

Решения, которые кажутся правильными

«80% управленческих ошибок - это не ошибки в расчётах. Это ошибки в постановке вопроса».

Если вы взяли эту книгу, значит, вы уже знаете: большинство управленческих ошибок не выглядят ошибками в момент принятия.

Они выглядят разумно. Иногда - даже неизбежно.

Отчёт показывает снижение продаж - коммерческий директор требует усилить план. Крупный клиент просит дополнительную скидку - компания соглашается, чтобы сохранить оборот. Склад переполнен - закупки останавливают. Денежный поток ухудшается - финансовый директор сокращает расходы. Рынок меняется - собственник решает отложить инвестиции до «более понятного времени».

В каждой из этих ситуаций есть логика.

И почти в каждой - риск принять видимую часть реальности за всю реальность.

Продажи могут снижаться не потому, что менеджеры стали хуже работать, а потому, что ассортимент потерял доступность. Скидка крупному клиенту может сохранить выручку, но уничтожить маржу и создать кассовый разрыв. Останов-

ка закупок способна временно высвободить деньги, а через несколько месяцев привести к потере клиентского доверия и доли рынка. Сокращение расходов может улучшить отчётность сегодня, но лишит компанию способности заработать завтра.

Проблема не в том, что руководители не умеют принимать решения.

Проблема в том, что решения принимаются внутри неполной картины.

Руководитель почти никогда не располагает идеальной информацией. Данные поступают с опозданием. Отчёты показывают цифры, но не всегда объясняют причины. Подчинённые приносят разные версии ситуации. Рынок меняется быстрее, чем успевает обновляться план. Клиент говорит одно, делает другое, а финансовый результат проявляется позже, чем было принято ключевое решение.

Поэтому управление - это не поиск гарантированно правильного ответа.

Это работа с неопределённостью.

Сильный руководитель отличается не тем, что всегда угадывает будущее. Он отличается тем, что умеет раньше увидеть, где компания может ошибаться; понять цену вариантов; ограничить ущерб; проверить ключевые предположения и изменить решение до того, как ошибка станет дорогой.

Эта книга - о таком мышлении.

Не о том, как полностью отказаться от интуиции в пользу таблиц. И не о том, как «доверять опыту», игнорируя цифры. В реальном управлении данные и интуиция не являются противоположностями. Они становятся опасными только тогда, когда руководитель не понимает границ каждого из них. Данные могут быть точными, но нерелевантными.

Интуиция может быть ценной, но перенесённой из мира, которого больше нет.

Отчёт может подтверждать выполнение плана, в то время как компания уже накапливает риск в дебиторской задолженности, запасах, скидках, концентрации клиентов или зависимости от одного канала. Опытный руководитель может увидеть угрозу раньше системы BI, но может и пропустить принципиальное изменение, потому что слишком уверен в модели, которая работала раньше.

В этой книге мы будем постоянно различать пять вещей:

Факт → Интерпретация → Предположение → Гипотеза → Решение

Это различие кажется простым. Но именно в нём проходит граница между зрелым управлением и управленческой самоуверенностью.

Факт: выручка ключевого клиента снизилась на 18 процентов.

Интерпретация: клиент уходит к конкуренту.

Предположение: конкурент дал ему лучшую цену.

Гипотеза: причина снижения - изменение закупочной политики клиента после перехода части категорий на централизованные закупки.

Решение: провести переговоры, проверить структуру закупок, пересчитать экономику клиента и подготовить три варианта коммерческого предложения.

Когда эти уровни смешиваются, решение принимается слишком рано. Руководитель начинает бороться с конкурентом, хотя проблема - в ассортименте. Давать скидку, хотя клиенту важнее уровень сервиса. Усиливать отдел продаж, хотя источник потери находится в закупках, производстве, логистике или финансовой политике.

Именно поэтому первый том называется «Интуиция и данные».

Он не отвечает на вопрос: «Что важнее?»

Он отвечает на другой вопрос:

Как руководителю принять сильное решение, если цифры неполны, опыт противоречив, времени мало,

а цена ошибки высока?

В следующих главах не будет обещания, что после их прочтения неопределённость исчезнет. Она не исчезнет. Более того, чем выше уровень руководителя, тем реже он получает задачи с очевидным правильным ответом.

Руководитель подразделения чаще решает проблему внутри заданных правил.

Директор определяет, какие правила изменить.

СЕО выбирает между конкурирующими интересами функций, людей, рынка и денег.

Собственник принимает решения, последствия которых могут изменить не только квартальный результат, но и саму траекторию бизнеса.

На каждом уровне меняется масштаб ответственности. Но главный риск остаётся общим: **принять собственную версию реальности за реальность.**

Эта книга будет предлагать не готовые ответы, а более жёсткие вопросы:

Что мы действительно знаем?

Чего мы не знаем, но ведём себя так, будто знаем?

Какие данные подтверждают нашу версию, а какие могут её опровергнуть?

Где в этой ситуации деньги?

Где риск?

Что мы не видим, потому что не хотим видеть?

Какую цену компания заплатит не только за действие, но и за бездействие?

Что должно произойти, чтобы мы пересмотрели своё решение?

Если руководитель начинает системно задавать эти вопросы, меняется не только качество отдельных решений.

Меняется сама управленческая система.

Компания перестаёт принимать рост выручки за рост бизнеса. Перестаёт считать отчётную прибыль достаточным показателем финансового здоровья. Перестаёт измерять работу подразделений так, будто каждое из них существует отдельно от остальных. Перестаёт ждать катастрофы, чтобы начать анализировать причины.

И постепенно учится видеть будущее в настоящих сигналах.

Не предсказывать его безошибочно.

А видеть достаточно рано, чтобы сохранить свободу выбора.

Этот том - только первый шаг. Во втором томе мы разберём, как эти же принципы работают в 100 конкретных управленческих дилеммах. В третьем - как превратить опыт в капитал. В четвёртом - какой ценой

решения отражаются на денежном потоке. В пятом - как использовать всё это для создания будущей стоимости бизнеса. Но сейчас - начнём с самого начала. С умения видеть.

ГЛАВА 1

Решение начинается раньше решения

Связка с Томом II: В этой главе мы учимся правильно формулировать проблему. Именно на этом фундаменте построены все 100 ситуаций Тома II - там каждая дилемма начинается с точной постановки вопроса.

Управленческая проблема

Руководитель редко начинает решение со слов: «Я не понимаю, что происходит».

Обычно он начинает иначе.

«Продажи падают».

«Клиент уходит».

«Команда не справляется».

«Цена слишком высокая».

«Финансовый директор тормозит рост».

«Маркетинг не даёт лидов».

«Нам нужно срочно менять мотивацию».

Каждая такая фраза звучит как описание проблемы. Но в действительности она чаще всего уже содержит интерпретацию.

Продажи могут падать, но это ещё не означает, что клиент уходит.

Клиент может уменьшать закупки, но это ещё не означает, что причина в цене.

Команда может не выполнять план, но это ещё не означает, что проблема в людях.

Финансовый директор может ограничивать расходы, но это ещё не означает, что он препятствует развитию.

Между сигналом и решением существует пространство, в котором руководитель придаёт наблюдаемому событию смысл. Именно там возникает первая и часто самая дорогая ошибка.

Решение начинается не в момент, когда вы выбираете между вариантами.

Оно начинается в момент, когда вы отвечаете себе на вопрос: «Что на самом деле происходит?»

Контекст

Компания «СеверКонтур» занимается B2B-дистрибуцией товаров для профессионального использования. Её ключевой клиент - региональная сеть специализированных магазинов «Городской формат». На долю клиента приходится около 15 процентов общей выручки компании и почти 19 процентов валовой прибыли направления.

В течение двух месяцев отгрузки клиенту снизились на 17,8 процента.

Анна Сергеевна, коммерческий директор, женщина с двадцатилетним стажем, привыкшая решать вопросы на ходу, получает еженедельный отчёт и видит одну тенденцию: снижение оборота ускоряется. Её заместитель, молодой и амбициозный Пётр, докладывает, что закупщик клиента стал реже выходить на связь. Категорийный менеджер сообщает, что два прямых конкурента активно предлагают сети специальные условия. Станислав Игоревич, финансовый директор, известный своим педантизмом, напоминает, что у клиента уже есть просрочка 11 дней по части счетов.

На совещании формируется почти мгновенный вывод:

Клиент уходит к конкуренту. Нужно сохранить его любой ценой.

Предлагаемые действия появляются быстро:

Дать дополнительную скидку 4 процента.

Продлить отсрочку платежа с 45 до 75 дней.

Закрепить за клиентом отдельного менеджера.

Обеспечить приоритетный резерв товара на складе.

Предложить маркетинговый бюджет за выполнение квартального плана.

На первый взгляд решение кажется естественным. Клиент важен. Выручка падает. Конкуренты активны. Медлить опасно.

Но прежде, чем соглашаться на скидку, отсрочку и дополнительный сервис, **генеральный директор Дмитрий Владимирович**, известный тем, что всегда задаёт «неудобный» вопрос, прерывает совещание:

- Мы знаем, что клиент уходит, или мы просто так это интерпретируем?

В комнате становится тихо.

Потому что никто не может назвать факт, который подтверждает уход клиента к конкуренту.

Есть снижение отгрузок.

Есть редкие ответы закупщика.

Есть активность конкурентов.

Есть просроченная дебиторская задолженность.

Но нет подтверждения, что клиент меняет поставщика.

Сигнал - не диагноз

В управлении важно различать три уровня.

Первый уровень - сигнал. Это наблюдаемое изменение, которое требует внимания.

Второй уровень - диагноз. Это объяснение того, почему изменение произошло.

Третий уровень - решение. Это действие, которое компания выбирает в ответ на диагноз.

Проблема в том, что во многих компаниях эти три уровня сливаются в одну фразу.

«Продажи упали - нужно дать скидку».

В этой конструкции:

«Продажи упали» - это сигнал.

«Клиенту нужна скидка» - это предположение.

«Нужно дать скидку» - это решение.

Между ними отсутствует диагностика.

А отсутствие диагностики не означает, что решения не будет. Оно означает, что решение будет построено на версии, которую никто не проверил.

Уровень	Что это	Пример по кейсу
Сигнал	Наблюдаемое изменение	Отгрузки клиенту снизились на 17,8 процента
Факт	Проверяемая информация	Снизилась закупка по 23 SKU; средняя частота заказов стала ниже
Интерпретация	Объяснение фактов	Клиент потерял интерес к сотрудничеству
Предположение	Непроверенное утверждение	Конкурент дал клиенту более низкую цену
Гипотеза	Версия, которую можно проверить	Сеть изменила закупочную модель и сократила локальный ассортимент
Решение	Выбранное действие	Встретиться с клиентом, проверить причины, предложить варианты по ассортименту и сервису

Для бизнеса это опасно по двум причинам.

Первая: можно потратить деньги на лечение несуществующей проблемы.

Вторая: реальная причина продолжит действовать, пока компания занята борьбой с её внешним проявлением.

Если клиент сокращает закупки из-за низкой доступности критически важных SKU, скидка не вернёт объём. Если причина - переход сети на централизованную модель закупок,

новый менеджер не решит вопрос. Если клиент испытывает собственный дефицит оборотного капитала, увеличение отсрочки может временно поддержать отгрузки, но одновременно повысит риск неплатежа.

В таком случае компания не сохраняет клиента.

Она финансирует его проблему за свой счёт.

Лестница управленческого вывода

Чтобы не принимать первую версию ситуации за истину, руководителю нужен простой, но строгий маршрут мышления.

Назовём его **лестницей управленческого вывода**.

Сильный руководитель не запрещает команде интерпретировать данные.

Интерпретация необходима. Без неё компания будет смотреть на цифры и ничего не понимать.

Но руководитель требует **правильно называть уровень уверенности**.

Не «клиент уходит», а: *«у нас есть признаки снижения вовлечённости клиента; одна из гипотез - усиление конкурента; для проверки нужны данные о структуре закупок, доступности SKU и изменениях в клиентской модели»*.

Разница кажется стилистической.

На деле она экономическая.

В первой формулировке команда уже эмоционально защищает клиента от конкурента. Во второй - команда исследует причины и сохраняет свободу выбора.

Что произошло в «СеверКонтуре»

Дмитрий Владимирович не согласовал скидку в день совещания.

Он дал команде пять рабочих дней на проверку версии. Не для того, чтобы отложить решение, а чтобы не купить ложную уверенность ценой маржи и cash flow.

Были поставлены четыре вопроса:

По каким именно товарным категориям произошло снижение?

Как изменилась доступность товаров и уровень сервиса за последние три месяца?

Как изменились закупочные процессы клиента?

Какова полная экономика клиента после учёта скидок, логистики, возвратов, отсрочки и затрат на обслуживание?

Проверка показала следующее.

Во-первых, снижение отгрузок концентрировалось не во всех категориях. Основной спад пришёлся на 23 SKU с высокой регулярностью закупки.

Во-вторых, доступность этих SKU снизилась с 96 до 82 процентов из-за изменений в правилах пополнения склада. Компания сократила страховой запас, стремясь улучшить

оборачиваемость и высвободить деньги.

В-третьих, сеть действительно начала централизовать закупки. Но не потому, что уходила к конкурентам, а потому, что сокращала ассортимент и объединяла заказы между регионами.

В-четвёртых, клиент не просил дополнительную скидку. Он просил предсказуемость: наличие критических позиций, более точный прогноз поставки и консолидированный график отгрузок.

Первоначальная версия была неверной.

Конкуренты действительно общались с клиентом. Но они не являлись главной причиной снижения оборота.

Главной причиной стала комбинация двух факторов:
внутреннее решение «СеверКонтур» сократить страховой запас;
изменение закупочной модели клиента.

Если бы компания дала скидку, она бы уменьшила маржу по уже проблемному клиенту. Если бы увеличила отсрочку, она бы приняла на себя дополнительный кредитный риск. Если бы выделила отдельного менеджера, но не исправила доступность ассортимента, клиент по-прежнему не мог бы закупать нужные позиции.

Правильным решением оказалась не уступка в цене.

Правильным решением оказалась перенастройка модели обслуживания: выделенный пул критически важных

SKU, еженедельное совместное планирование, минимальный страховой запас по согласованному списку и обновлённый график заказа.

Компания не просто сохранила клиента.

Она увидела, что внутренний KPI по оборачиваемости запасов начал разрушать часть клиентской экономики.

Управленческий парадокс

Чем быстрее руководитель уверен в причине проблемы, тем важнее **остановиться**.

Быстрая интерпретация часто ценна: она позволяет действовать без паралича анализа. Но она опасна, если подаётся как установленный факт.

Зрелое управление не требует бесконечного исследования.

Оно требует **соразмерной проверки**.

Если решение обратимо и недорого, достаточно быстрой гипотезы и ограниченного эксперимента. Если решение влияет на маржу, оборотный капитал, стратегическую позицию, отношения с ключевым клиентом или репутацию компании, цена неверной интерпретации растёт.

В таких ситуациях руководитель обязан спросить:

Какой факт должен быть верен, чтобы наше решение было правильным?

Если ответа нет, команда не знает, на чём строит свой вы-

бор.

Практический алгоритм

Перед значимым решением используйте протокол из семи шагов.

Зафиксируйте сигнал.

Опишите наблюдаемое изменение без объяснений и оценок.

Выделите факты.

Назовите данные, которые можно проверить: цифры, сроки, договорные условия, фактическое поведение клиентов, сотрудников или рынка.

Назовите интерпретации.

Отделите объяснения от фактов. Если у команды есть несколько объяснений, не выбирайте одно автоматически.

Сформулируйте предположения.

Спросите: что мы считаем истинным, хотя пока не доказали?

Постройте две-три проверяемые гипотезы.

Каждая гипотеза должна отвечать на вопрос: какие данные подтвердят или опровергнут её?

Определите цену задержки.

Выясните, сколько стоит дополнительное время на проверку. Не всякое ожидание опасно; не всякая скорость оправдана.

Примите решение с условием пересмотра.

Зафиксируйте, какой сигнал станет основанием остановить, изменить или усилить выбранное действие.

Визуальный шаблон «Протокол проверки решения»

Шаг	Вопрос	Ваш ответ
1	Сигнал (что наблюдаем?)	
2	Факты (что проверено?)	
3	Интерпретации (как объясняем?)	
4	Предположения (во что верим?)	
5	Гипотезы (что проверим?)	
6	Цена задержки (что теряем, если ждём?)	
7	Условие пересмотра (что заставит нас изменить решение?)	

Скопируйте эту таблицу и используйте на каждом важном

совещании.

Чек-лист руководителя

Перед тем как сказать команде «делаем», проверьте:

Мы описали сигнал без интерпретации?

Мы отделили факты от мнений?

Мы назвали хотя бы одну альтернативную версию происходящего?

Мы понимаем, какие предположения лежат внутри решения?

Мы знаем, как быстро и чем можно проверить ключевую гипотезу?

Мы рассчитали не только ожидаемую выгоду, но и цену ошибки?

Мы определили, при каких условиях решение будет пересмотрено?

Мы понимаем, кто отвечает не за выполнение действия, а за проверку его логики?

Вопросы руководителю

Какое последнее решение в вашей компании было принято на основании фразы «всем и так понятно»?

Какая интерпретация сегодня звучит в компании как факт?

Где вы путаете активность конкурента с причиной собственных проблем?

Какой KPI может создавать ложную картину происходящего?

Какое решение вы бы приняли иначе, если бы были вынуждены перечислить все свои предположения?

Где компания уже платит за то, что отреагировала на симптом, а не на причину?

Практическое задание

Выберите одно важное решение, принятое за последние 90 дней: изменение цены, запуск клиента, расширение отсрочки, найм руководителя, сокращение затрат, инвестицию, изменение мотивации или выход в новый канал.

Составьте для него таблицу по протоколу из семи шагов (см. выше).

Не оценивайте решение только по результату. Оцените качество мышления, которое ему предшествовало.

Иногда сильное решение даёт слабый результат из-за внешних обстоятельств. Иногда плохое решение временно выглядит успешным, потому что рынок, клиент или случайность помогли компании.

Управленческая зрелость начинается там, где руководитель способен отличить удачу от качества решения.

В следующей главе мы разберём, почему даже самые подробные отчёты не равны реальности - и как данные могут не только помогать, но и системно вводить бизнес в заблуждение. А во втором томе мы увидим, как та же ошибка интерпретации разыгрывается в десятках разных бизнес-ситуаций.

ГЛАВА 2

Данные не равны реальности

Связка с Томом IV: Здесь мы закладываем основу для четвёртого тома: понимание того, что цифры в отчётах - это лишь отражение, а не сама экономика. В Томе IV мы будем переводить каждое управленческое решение в денежный поток.

Управленческая проблема

Руководители любят цифры по понятной причине.

Цифры создают ощущение опоры. Они позволяют сравнивать периоды, контролировать выполнение плана, видеть отклонения, требовать объяснений, распределять ресурсы и оценивать работу людей. В компании, где нет регулярных данных, быстро побеждают личные мнения, громкие голоса, политический вес и интуиция тех, кто умеет говорить увереннее других.

Но возникает другая опасность.

Компания может собрать десятки отчётов, внедрить CRM, BI-систему, ERP, сквозную аналитику, финансовое планирование, автоматические дашборды и еженедельные управленческие комитеты. Она может видеть продажи по каждому менеджеру, клиенту, каналу и SKU. Может строить прогнозы, рассчитывать маржу и контролировать оборачиваемость.

И всё равно принимать слабые решения.

Потому что данные не являются реальностью.

Данные - это лишь зафиксированный след реальности. Иногда точный. Иногда запоздавший. Иногда неполный. Иногда искажённый системой мотивации. Иногда настолько детализированный, что за тысячами показателей становится невозможно увидеть главное.

В отчёте можно увидеть рост выручки, но не увидеть, что рост куплен скидкой и отсрочкой.

Можно увидеть ул

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.