

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Верхние этажи в клубе "Росгос" – 71852, 70555, 72835

№ 24
(532)

2019



Виктория Петрова



Алексей Астафьев



Евгений Кан



Тахир Базаров



Елена Манаева



Александр Сотов



Анастасия Алексеевская



Светлана Филиппова



Главная тема: **ЭНТРОПИЯ**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Энтропия бизнеса как тема интервью вызвала неожиданно большой интерес у директоров фирм.

Попали в болевую точку?

Многие думают о потере контроля и мечтают уехать на Багамы, не волнуясь за работу фирмы?

**Но если серьезно, то проблема есть...
читайте номер**

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров



Главный редактор — Александр Гончаров
PR-директор — Надежда Гончарова
Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Пронина»
Выпускающий редактор — Павел Кочетков
Секретарь по коммуникациям — Елизавета
Титова
Дизайн и верстка — Наталия Риль

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)
Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол
Логистика — агентство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)
Юридическая поддержка — «Тарес»

Борьба с энтропией, как внутренним свойством системы, не должна снижать конкурентоспособность организации на внешнем рынке...

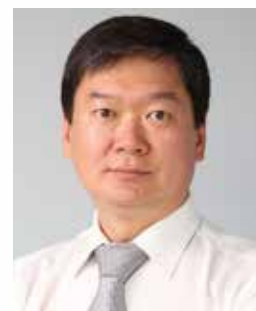
Елена Манаева
AT CONSULTING,
ЛИГА ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ



“Перегоревший” сотрудник плохо справляется со своей работой и мешает работать другим...

Около 400 тыс. больничных работающим россиянам выдают по случаю нервных расстройств и еще 130 тыс. – из-за психологических расстройств...

Евгений Кан,
«Этнамед»



Б лиц-масштабирование требует гиперроста, но выходит за рамки грубой стратегии «быстро стать большим»...

Б лиц-масштабирование также помогает избежать застоя и само-успокоенности...



Светлана Филиппова

Б ывшему руководству бывает сложно доказать законность выплаты премий, особенно при наличии конфликта при увольнении, ведь основная документация остается в самой организации, и руководитель часто не имеет физической возможности представить ее в судебное заседание...



Анастасия Алексеевская

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

БЕЗОПАСНОСТЬ
Как испечь сразу «желтого человечка»?
Виктория Петрова, «ЛюдиPeople»

8

ЭНТРОПИЯ
**Вначале организуйте себя и потом мир
вокруг вас**
Алексей Астафьев, «Интериум»

11

ЭНТРОПИЯ
**Задайте вектор развития и энтропия
«спасует» перед ним**
Елена Манаева, AT Consulting,
Лига Цифровой Экономики

15

ВЫГОРАНИЕ
**Отдых после «выгорания» может сделать
вас писателем или принести компании
гениальные идеи**
Тахир Базаров

19

ВЫГОРАНИЕ
**Минус 15% выручки теряют компании,
игнорирующие «выгорание» сотрудников**
Евгений Кан, «Этнамед»

25

КОММЕНТАРИИ
Пойти на хищение может любой
Александр Сотов, ФБК Grant Thornton

29

МАСШТАБИРОВАНИЕ
**Как создать крупный бизнес со скоростью
света**
Светлана Филиппова

45

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Деньги без дураков:
**Почему инвестировать сложнее, чем
кажется, и как это делать правильно**
Александр Силаев

55

ПРЕМИИ
Премии для руководства.
Получить премию и не сесть.
Анастасия Алексеевская

63

ПСИХОЛОГИЯ
**Загадка, с помощью которой Эйнштейн
определял глупых людей**
Альберт Эйнштейн

№24
(532)

Издаётся с 1996 г. 2019 г.

Объединенная редакция

ИД



Издание зарегистрировано Комитетом
Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации
выдано Министерством РФ
по делам печати, телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Татьяна
Ведькалова



Дмитрий
Жирнов



Татьяна
Коженикова



Дарья
Крячкова



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

Материалы, опубликованные на данном
цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 06.08.2019 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Как испечь сразу "желтого человечка"?

Основной мой тезис: Доверяй, но проверяй! Или как отсутствие жесткой системы контроля, излишнее доверие к сотрудникам приведет к злоупотреблениям и проблемам.



Виктория
Петрова

«ЛюдиPeople»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Насколько поможет избежать воровства в компании акцент на подборе не склонных к воровству людей?

 В целом, поможет. Но отсутствие процедур контроля может расхолодить (искусить) даже таких). Один из наших заказчиков, владелец сети магазинов дорогой женской офисной одежды, недавно рассказал мне, что непроданные изделия они «хранят» прямо в магазинах. Я изумилась – там, наверно, уже только половина осталась? Нет, что вы, у нас в системе учета все видно – 60 брюк, например. Я предложила провести инвентаризацию и посмотреть, сколько брюк осталось в реальности – это же не ядерные отходы, которые на которые никто не позарится, это модная качественная одежда – всем нужна. Сняли с продажи товар – уберите его в охраняемые помещения, передайте на распродажу.

УП “Одна ложка дегтя ...” – может ли, и при каком попустительстве один-два вороватых персонажа втянуть остальных “во все тяжкие”?

— Могут, разумеется. Более того, люди редко начинают с крупных краж – обычно сначала что-то мелкое и незаметное. Никто не обратил внимание? Нет реакции работодателя? Значит, можно еще. Со временем размах ста-

новится больше. В схемы втягиваются новые сотрудники, рядом с бизнесов формируются принадлежащие им компании-посредники.

УП “Мы – одна команда” – Коркунов реализовал этот тезис на комбинате и реально очень много помогал людям, но спустя годы вскрыл сеть и систему воровства во главе с финдиром. В чем могли быть его ошибки?

— Ошибка все та же – иллюзия, что внешние атрибуты корпоративной культуры, лозунги в стиле «Мы – одна команда» заменяют собой разумно организованные процедуры по управлению рисками, в частности, рисками финансовых злоупотреблений и хищений.

Персонал изначально должен твердо усвоить, что использовать ресурсы компании и воровать нельзя, что возмездие будет неотвратимым. Процедуры контроля должны иметь превентивный характер, а не реагирование пост-фактум, как это получилось и у Коркунова и у Портнягина, серьезных и успешных предпринимателей.

УП В чем изначально Портнягина?

— Он не принял в расчет китайский менталитет. В Китае есть притча: когда Господь сотворил Землю, он принялся

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

за людей. Замесил тесто, слепил человечка, запек в печи – и недопек. Получился белый человек, не хороший.

Бог снова замесил тесто, слепил человечка, подержал в печи подольше – и сжег. Получился черный человек, тоже так себе.

И когда Господь уже овладел технологией, слепил третьего человечка, запек его правильно – наконец получился желтый человек – такой, как надо.

Мораль – китайцы приоритетны по отношению к другим людям и могут использовать их ресурсы, если они им нужны. Зная это, необходимо было сразу выстраивать систему безопасности бизнеса, систему дублирования документов, контроля закупок и продаж, прямого контакта с поставщиками и клиентами, группы таинственных покупателей и т.п.

Принцип «Любой человек мне друг, пока он не докажет мне обратное» в бизнесе не работает. Скорее, нужно руководствоваться тем, что «Любой человек мне враг, пока он не докажет обратное».

 **Мираторг жестко наказывает и освещает в СМИ своих воров. Кого не остановит даже такая политика компании? Можно ли таких не впустить внутрь и как?**

— Остановит 90% тех, кто идет в компанию за личной незаконной выгодой. Есть места, где обогащаться гораздо проще.

 **Черные списки вороватых и неуправляемых топов продаются по-тихому – стоит ли игра свеч?**

— Наверно, стоит. Но я таких списков не видела.

***Виктория Петрова,**
исполнительный директор компании
«ЛюдиPeople»

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для 



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ВИКТОРИИ ПЕТРОВОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



Вначале организуйте себя и потом мир вокруг вас



Алексей Астафьев

«Интернум»

УП Энтропия бизнеса в чем-то схожа с ездой на велосипеде или трюке в цирке с вращающимися тарелками?

ет, энтропия бизнеса по определению ниже, чем энтропия в условиях отсутствия бизнеса. Хорошие управленцы организуют пространство вокруг себя, показывают пример другим, другие тоже множат упорядоченность. Влиятельные идеологи или криэйторы организуют пространство для создания смыслов, а смыслы меняют своим появлением окружающий мир.

В целом подобное тянется к подобному. Конечное существование чего-либо (и бизнеса в т.ч.) это универсальный закон нашего бренного мира, но на каждом отдельном промежутке времени пространство жаждет, чтобы его упорядочили.

УП Если в компанию приходит новый лидер или консультант по управлению – свежий взгляд поможет увидеть энтропию?

— Смотря кто приходит. Подобное – к подобному. Энтропия может и вы-

расти, но тогда стоит задать вопрос, почему такой человек появился?

УП Насколько понимают правила энтропии?

— Лучшие умы человечества неоднократно писали и говорили, что люди, организующие вокруг себя пространство, исключительно привлекательны для других, и их немного.

Осознанно или «шестым чувством», но большинство людей обладают пониманием энтропии.

УП Если персоналу только объяснять опасности энтропии (то есть постепенного ослабления правил и регламентов на их участке работы), но не следить за дисциплиной, не ставить новые рубежи, задачи, то как скоро мы получим хаос?

— Тогда мы не хаос получим, а бардак, который к бизнесу отношения не имеет.

УП Есть ли некие правила в борьбе с энтропией?

— Сначала организовать себя, потом менять мир вокруг.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП А совершенствование системы менеджмента и энтропия – как они конфликтуют?

— Я бы посмотрел на это так: если вы участвуете в бизнес-процессах, то вы уже бросили вызов энтропии. Если что-то делается с системой менеджмента, то тут уже все зависит от делающих – энтропии станет или меньше, или больше.

УП Как не дать своей компании разрушиться от энтропии?

— В самом общем смысле ответ – целеполагание и достижение поставленных целей.

На уровне микропроцессов я бы советовал не заигрывать с контролем,

многие вещи «человеческая стая» (коллектив бизнес-единицы) понимает на уровне инстинктов, отточенных миллионом лет эволюции.

***Алексей Астафьев,**
коммерческий директор агентства
«Интериум»

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для



Справка: Алексей Александрович Астафьев +7(916) 543 12 64 astafyev@interium.pro

Соучредитель и коммерческий директор Digital-агентства «Интериум»



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
АЛЕКСЕЮ АСТАФЬЕВУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



Задайте вектор развития и энтропия "спасует" перед ним



Елена Манаева

AT Consulting,
Лига Цифровой Экономики

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Понятие энтропии пришло в бизнес лексику из естественных наук и простыми словами определяется как мера беспорядка/хаоса или неопределенности системы. С точки зрения бизнеса любая организация – это система. Энтропия в ней зависит от количества сотрудников и наличия и качества

тивно реагировать на разнообразие и постоянные изменения запросов рынка.

Борьба с энтропией, как внутренним свойством системы, не должна снижать конкурентоспособность организации на внешнем рынке. Поэтому, с моей точки зрения, не менее значимыми факторами, снижающими энтропию в организации, наряду с грамотным и осмысленным применением регламентации являются:

БОРЬБА С ЭНТРОПИЕЙ, КАК ВНУТРЕННИМ СВОЙСТВОМ СИСТЕМЫ, НЕ ДОЛЖНА СНИЖАТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ

управляющих воздействий в ней, а ее неконтролируемый рост угрожает существованию системы.

- Зрелый менеджмент и его лидерский потенциал

- Вовлеченность сотрудников на уровне проектов/команд/отделов

Как привнести порядок?

Первым и самым очевидным способом обуздать энтропию кажется регламентация процессов. Чем больше организация – тем суровее и детальнее должен быть регламент. Однако такой подход имеет свои риски – потеря гибкости и возможности опера-

Эти факторы позволяют снижать энтропию не путем заградительных мер и ограничений, а с помощью задания вектора:

- на макроуровне через стратегию и смыслы, и здесь ключевой будет роль лидеров на уровне топ-команды

· на микроуровне через понимание сотрудником своей роли и смысла выполняемой работы

Чем более качественно выстроена система развития менеджмента в организации, тем более качественно и своевременно используются в тандеме такие инструменты.

Зрелый менеджмент на средних уровнях позволяет делегировать – отдавать на более низкие уровни принятие большего количества решений и сохранять при этом приемлемый уровень риска и хаоса.

Компетентные линейные менеджеры делают формальные регламенты живым рабочим процессом, именно они являются точкой генерации предложений по их изменениям, отвечают за вовлеченность и понимание каждым конкретным сотрудником своей роли внутри малых команд (до 15-20 человек).

Данные примеры с моей точки зрения, довольно наглядно дают понять, что в крупных бизнесах, желающих

сохранить гибкость, крайне важны инвестиции в развитие менеджерского состава. И в их случае это и есть инвестиции в сдерживание энтропии.

Безусловно, распределение весов между созданием регламентов, развитием менеджмента, лидерского потенциала и работой с вовлеченностью будет варьироваться в зависимости от отрасли, масштаба бизнеса и его финансовой модели. Однако, по моему мнению, борьба с энтропией так или иначе не может лежать в одной плоскости.

***Елена Манаева,**
HR директор **AT Consulting**, эксперт
Лиги Цифровой Экономики

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ЕЛЕНЕ МАНАЕВОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»:
72034, 71851, 80933



Подписные индексы
по каталогу
«Почта России»:
99723, 99591

№ 2 2019



Юлия Лялюцкая



Виктория Рыбалко



Дарья Дубровская



Наталия Добровольская

Отдых после "выгорания" может сделать вас писателем или принести компании гениальные идеи

*Один из самых уважаемых психологов России Тахир
как всегда поразил  оригинальностью мыслей по
запрошенной у него теме выгорания*

 **Выгорание топов бывает или это
фантастика ?{неверный диагноз}...**

 **оп менеджеры – тоже люди.
Выгорание подчиненных –
это их ответственность. А
кто поможет им?**

Когда:

- невозможно сосредоточиться на чем-то;
- ухудшается память;

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Тахир Базаров

- часто возникает чувство усталости;
- мысли непроизвольно «улетучиваются»;
- возбудимость повышается неожиданно;
- теряется чувство юмора.

Удивительно, но в некоторых исследованиях показано, что среди личностных особенностей, способствующих эмоциональному выгоранию, выделяются эмпатия, гуманность, увлекаемость, идеализированность, интровертированность, фанатичность.

Ваш рецепт от выгорания для лидеров бизнеса ? (Кроме купания в Эгейском море разумеется)

— Главный источник выгорания заключается в неудовлетворенности жизнью, потере смысла и уважения к тому, чем занимаешься. Новые проекты, свежие идеи, новые люди с необычным взглядом на жизнь и бизнес — это лучший рецепт от выгорания.

Почему крупные компании предпочитают не замечать проблему?

— Не заметить ее невозможно. Просто она прикрывается другими темами:

- неэффективность выполнения работы, несчастные случаи и аварийные ситуации, употребление алкоголя и наркотиков на работе;
- антисоциальное поведение на работе (воровство, вредительство);
- уход с работы (абсентеизм, смена работы);
- деградация личности (жестокость по отношению к супруге и ребенку);

Работа с людьми, как известно, требует больших эмоциональных затрат. Оцифровать эти затраты очень сложно, поскольку они не носят прямого характера. Но опосредованное воздействие на эффективность бизнеса очень велико.

***Тахир Базаров**

Эксклюзивно для



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ТАХИРУ БАЗАРОВУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Коммуникации в бизнесе могут снижать конфликты

Юлия Лялюцкая

Отстранить акционера от управления

Павел Хлебников

Фидбек — можно ли и зачем переучить людей деликатно общаться с партнерами?

Дарья Дубровская

Ябы тест не прошла

Елена Познякова

Единственный способ заговорить на английском

Ксения Пикалова

Тesla Motors против Apple и как в России коммерческую тайну сохранить

Екатерина Кужилина

Анализ нормативно-правовой базы «Дела Рольф»

Ирина Трубникова

Эссе

Наталья Фатеева

Минус 15% выручки теряют компании, игнорирующие "выгорание" сотрудников

*530 000 больничных в России выдают по причинам
нервных стрессов?*



Евгений Кан

«Этнамед»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



строй проблемой современного HR, заслуживающей серьезного внимания, является стресс сотрудников. Всемирная организация здравоохранения официально признала профессиональное выгорание заболеванием и внесла его в международный каталог болезней. Выгорание приобретает характер эпидемии.

Больше половины «миллениалов», как показало исследование фонда

ВЫГОРАНИЕ ПРИОБРЕТАЕТ ХАРАКТЕР ЭПИДЕМИИ

Yellow Brick, хотя бы раз прогуляли работу из-за выгорания и стресса, вызванного работой, а около 80% из-за этого избегают развлечений и не хотят общаться с друзьями.

В российской медицине до сих пор не принято использовать термин «профессиональное выгорание». Однако и наша страна не стоит в стороне от международного тренда и делает первые шаги в сторону серьезного отношения к этой проблеме. Так, в Госдуме обсуждают надбавки к зарплате за эмоциональные и интеллектуальные нагрузки – проще говоря, стресс, который и является главной причиной выгорания.

Вместе с тем, в России к профессиональному выгоранию принято относиться как к сугубо личному делу сотрудника, работодатель при этом не принимает участие в решении этой проблемы. А зря. Выгорание нередко настигает руководителей среднего звена, о них скорее скажут «с жиру бесится», чем предложат помощь. «Перегоревший» сотрудник плохо справляется со своей работой и мешает работать другим. «Зараза» распространяется в коллективе – а это может перерасти в масштабную проблему для работодателя. Профессиональное выгорание – это реальная проблема, об этом говорит хотя

бы тот факт, что его недавно официально признали болезнью и включили в каталог Международной классификации болезней. По статистике Минздрава РФ, около 400 тыс. больничных работающих россиянам выдают по случаю нервных расстройств и еще 130 тыс. – из-за психологических расстройств. Понятно, что это лишь вершина айсберга, и большинство никуда не обращается – терпят как неизбежное зло, уходят в отпуска, меняют работу и т.д. Вообще, руководители кадровых отделов признают, что выгоранию на работе подвержены до 50% сотрудников, и больше всего те, что имеют контакт с людьми. Причины профессионального выгорания могут быть разными – низ-



**“ПЕРЕГОРЕВШИЙ” СОТРУДНИК ПЛОХО СПРАВЛЯЕТСЯ
СО СВОЕЙ РАБОТОЙ И МЕШАЕТ РАБОТАТЬ ДРУГИМ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



кая зарплата при высокой нагрузке, повышенная ответственность, ситуация, когда сотрудник не видит своего вклада в общее дело или не чувствует, что делает что-то общественно-полезное. Одна из распространенных причин – работа в неудовлетворительных условиях, в том числе при неблагоприятной атмосфере в коллективе. Что может скрываться под этими словами? Например, когда начальство не общается с коллективом, ограничиваясь критикой и раздачей заданий, “отгораживаясь”

совершить один шаг к улучшению существующих программ, с помощью дополнительных опций и сервисов. Да, потребуется какое-то время, чтобы погрузиться в детали, попробовать представить что именно заботит сотрудников каждый день, проявить соучастие, но в конечном итоге усилия будут оправданы. Помогая с решением бытовых или семейных вопросов – например, оплатить часть путевок в детский летний лагерь, помочь с устройством ребенка в детский сад, организовать

ОКОЛО 400 ТЫС. БОЛЬНИЧНЫХ РАБОТАЮЩИМ РОССИЯНАМ ВЫДАЮТ ПО СЛУЧАЮ НЕРВНЫХ РАССТРОЙСТВ И ЕЩЕ 130 ТЫС. – ИЗ-ЗА ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ РАССТРОЙСТВ

от них субординацией и не интересуется их жизнью.

При этом у сотрудников возникает отстраненное и равнодушное отношение к работе, они начинают думать: “Мы им (компании) ничем не обязаны, пусть еще спасибо скажут, что мы выходим на работу”.

По данным Этнамеда, по причине эмоционального выгорания сотрудников, компании теряют до 15% выручки в год. Самое простое, что можно сделать в сложившейся ситуации – это

размещение в профильном ЛПУ родителей сотрудника, если это необходимо, – работодатель вкладывает в самое ценное, что есть на сегодня, в лояльность квалифицированных сотрудников.

Мировая практика идет по пути персонализации и соучастия работодателя в житейских проблемах сотрудников. Основной принцип – здоровый сотрудник физически и психологически – это прежде всего лояльный и эффективный сотрудник по отношению к работодателю. Он полноценно трудится, он чув-

ствуется к себе индивидуальный подход и заботу со стороны работодателя и он доволен жизнью, занимает активную позицию. Во многих странах, в первую очередь США и странах Европы, приняты комплексные программы поддержки сотрудников – Employee Assistance Program (EAP). Совсем недавно это направление начали развивать и в России. И мы наблюдаем рост на подобные продукты, разработанные с учетом российской специфики. Кроме ДМС комплексные программы обычно включают помощь психолога, с которым как раз можно посоветоваться по поводу своего эмоционального состояния, отношений с начальством или коллегами – и это прямая профилактика профессионального выгорания. Также в них входят другие, так называемые home assistance, услуги, которые позволяют сотрудникам оперативно решать их бытовые дела, без отрыва от работы – оформить налоговые вычеты, провести аудит личных финансов и тп. Мы проанализировали основные потребности сотрудников, и расширили пакет, добавив в него “помощь на дорогах” – автоассистанс, услугу “медицинский консьерж” для всей семьи. По нашей статистике, на здоровье семьи,

а также на обслуживание автомобиля сотрудники российской компании тратят немало – около 9 тыс. в мес. Поэтому страховка от подобных случаев будет очень кстати. Сотрудники начинают замечать, что компании они нужны, отсюда удовлетворенность от работы растет. Все это помогает бороться с синдромом выгорания и, в конечном итоге, благоприятно сказывается на финансовой стороне бизнеса. Согласно нашим исследованиям, в компаниях, которые проявляют заботу о сотрудниках с помощью программ поддержки, отмечается повышение лояльности к работодателю на 5% и увеличение прибыльности бизнеса (ROI) до 3%

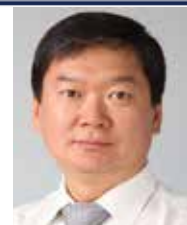
***Евгений Кан,**
зам.генерального директора
медицинского консьерж-сервиса
«Этнамед»

Беседовала А. Юрова

Эксклюзивно для



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ЕВГЕНИЮ КАН,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 8 (229)

АВГУСТ 2019

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

Сергей Слесарев

Директор — такой же работник как все?

Анастасия Алексеевская

Премии для руководства. Получить премию и не сесть

Ирина Силин

Рецензия о премировании директора

Ольга Байдина

Премии быть?

Наталья Куприна

Налоговые риски при распределении денежных потоков внутри холдингов

Светлана Щербатова

Сверхурочная работа при суммированном учете рабочего времени в судах

Мария Бубнова

Как уведомить работодателя о приостановке работы из-за невыплаты зарплаты?

Александр Чакински

«Топы» экспаты и трудовые споры, связанные с ними

Пойти на хищение может любой

УП Насколько поможет избежать воровства в компании акцент на подборе не склонных к воровству людей?

Необъемлемым является сама возможность подобрать людей, не склонных к воровству. Психологические тестирования безусловно способствуют повышению безопасности, но панацеей не являются, ибо, с одной стороны, упираются в несовершенство методик, с другой – не могут учитывать изменения жизненных обстоятельств сотрудников. А они могут очень многое поменять в мировоззрении. Не говоря уж о том, что отказ от прохождения такого тестирования формально не может считаться основанием для отказа в приеме на работу.

УП “Одна ложка дегтя ...” – может ли, и при каком попустительстве один-два вороватых персонажа втянуть остальных “во все тяжкие”?

— Да, безусловно. Известный за рубежом «треугольник корпоративного мошенничества» (давление внешних



Александр Сотов

ФБК Grant Thornton

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



обстоятельств, реальная возможность остаться безнаказанным, наличие оснований для самооправдания) позволяет прийти к выводу, что при определенных обстоятельствах пойти на хищение может любой. В современной корпорации довольно трудно совершить хищение в одиночку, и задача мошенников – понять, кто может помочь им в достижении преступных замыслов, на что и в какой момент он может «клюнуть». Втягивать «остальных» – вовсе не обязательно, достаточно только «основных».

УП «Мы – одна команда» – Коркунов реализовал этот тезис на комбинате и реально очень много помогал людям, но спустя годы вскрыл сеть и систему воровства во главе с финдиром. В чем могли быть его ошибки?

— Объективно, собственник и наемный работник (каковым является и финдир) имеют разное отношение к собственности, и их интересы противоположны. Поэтому не следовало ожидать от них, что все поверят в тезис «мы команда», и что «моральная сплоченность» заменит адекватную систему контроля.

УП В чем изначально Портнягина?

— Основная ошибка – неверия в собственные силы и уверенность в том, что

на том рынке, на котором собирается работать компания, без китайцев он не справится. Отчасти это не так уж неправильно. Вторая ошибка – это набор «непроверенных» работников, которые довольно быстро поняли, что текущий контроль за их работой не ведется.

УП Мираторг жестко наказывает и освещает в сми своих воров. Кого не остановит даже такая политика компании? Можно ли таких не впустить внутрь и как?

— Это, как правило, не останавливает людей, оказавшихся в безвыходной ситуации (или считающих ситуацию таковой). Изначально не пустить их вряд ли получится, ибо устраиваются они с самыми честными намерениями.

УП Черные списки вороватых и неуправляемых топов продаются по-тихому – стоит ли игра свеч?

— Вообще-то стоит. Это те же самые рекомендации, которые работодатели и так собирают на прежних местах в отношении будущих работников. Просто эти списки могут сэкономить немного времени для кадровика или безопасника. Вопрос только в их достоверности. Не учитывать данные этих списков, конечно, нельзя, но и безоговорочно верить им тоже не стоит.

Черные списки вороватых и неуправляемых топов продаются по-тихому – стоит ли игра свеч?

— Вообще-то стоит. Это те же самые рекомендации, которые работодатели и так собирают на прежних местах в отношении будущих работников. Просто эти списки могут сэкономить немного времени для кадровика или безопасника. Вопрос только в их достоверности. Не учитывать данные этих списков, конеч-

но, нельзя, но и безоговорочно верить им тоже не стоит.

***Александр Сотов, руководитель практики финансовых расследований и противодействия коррупции
ФБК Grant Thornton**

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для

Справка о спикере: Александр Сотов руководит практикой финансовых расследований и противодействия коррупции ФБК Grant Thornton, выступает в качестве в судебно-экономических эксперта, а также консультирует клиентов по вопросам финансово-хозяйственного права. Помимо защиты клиентов в уголовных делах по хозяйственным и налоговым преступлениям, Александр Сотов успешно реализует проекты по постановке систем борьбы с хищениями в крупнейших предприятиях сферы металлургии, машиностроения, оптово-розничной торговли и сферы услуг. Александр Сотов принимал участие в программах МБРР и ЕБРР, направленных на совершенствование законодательства о банкротстве. Кроме того, имеет опыт работы по проектам, связанным с совершенствованием работы государственного аппарата. Александр Сотов входил в состав аудиторов при проведении комплексного финансового анализа деятельности Пенсионного фонда РФ. Руководил группой, готовившей предложения по совершенствованию налогового законодательства по поручению Минэкономки России. С 1998 года Александр Сотов — преподаватель юридического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, доцент кафедры криминалистики. Александр — автор глав по налоговым преступлениям в учебниках «Налоговое право», «Криминалистика», используемых в МГУ. Александр Сотов принимал непосредственное участие, а также руководил проведением независимых расследований, связанных, в том числе:

- со злоупотреблением должностными полномочиями со стороны руководства;
- с недобросовестным выводом имущества и активов из собственности;
- с осуществлением злостного и фиктивного банкротства;
- с предъявлением необоснованных претензий, направленных на захват предприятий.

Справка о компании: ФБК («Финансовые и бухгалтерские консультанты»), основанная в 1990 году, — одна из старейших компаний страны. Входит в ТОП крупнейших аудиторских организаций по версии RAEX. В число ее клиентов входят лидеры отечественного бизнеса и ключевые государственные структуры. ФБК оказывает широкий спектр услуг в сфере аудита, консалтинга, налогов, права, оценки, аутсорсинг, устойчивого развития и кибербезопасности. Юристы ФБК Legal, одной из ведущих юридических фирм страны, неоднократно были рекомендованы к сотрудничеству российскими и международными рейтингами, в том числе Chambers Europe, The Legal 500 EMEA, Best Lawyers и Право.Ru-300. С 2014 года компания ФБК является участником международной сети независимых аудиторских и консультационных фирм Grant Thornton International. GTI это 40 000 сотрудников более чем в 130 странах мира.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
АЛЕКСАНДРУ СОТОВУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Блиц- масштабирование

Рид Хоффман

сооснователь LinkedIn

Крис Йе

Как создать
крупный бизнес
со скоростью света

Предисловие
Билла Гейтса

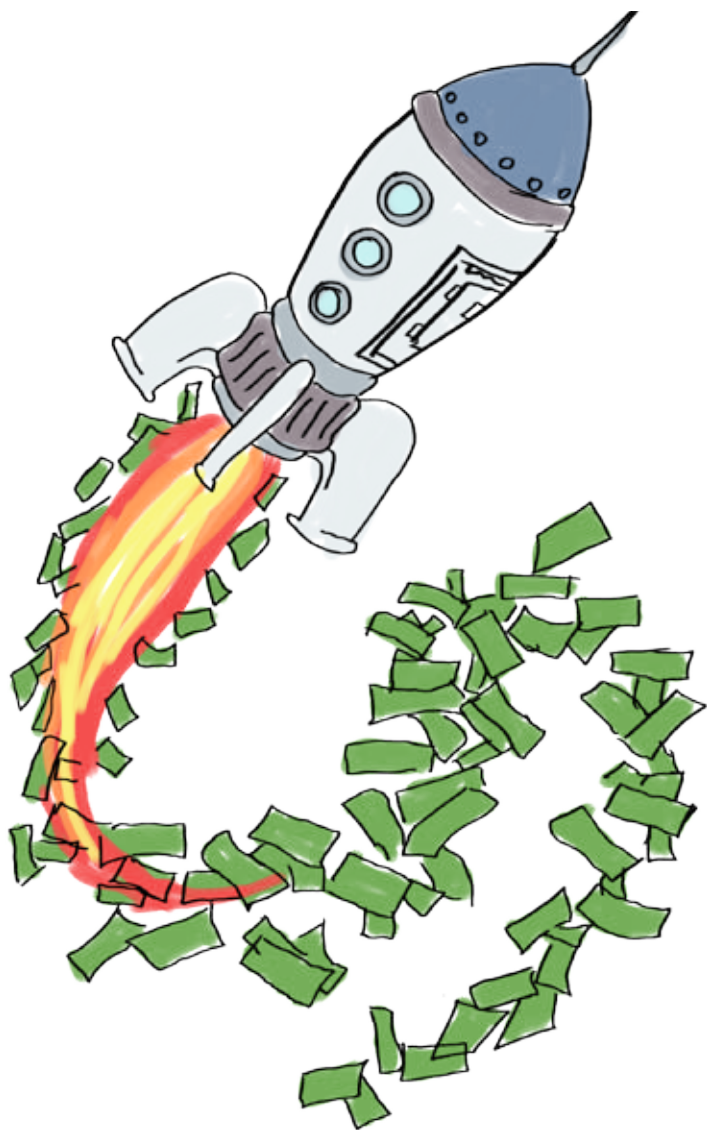


альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

Как создать крупный бизнес со скоростью света

В любом бизнесе, где масштаб имеет значение, ранний старт и оперативность могут сыграть решающую роль. Это не новость для читателя. Но далее в книге есть настоящие секреты масштабирования.



Светлана
Филиппова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



то в первую очередь относится к двусторонним бизнес-моделям, где есть две группы пользователей, которые создают положительный сетевой эффект друг для друга.

Например, LinkedIn хочет привлекать людей, которые ищут работу, также работодателей, которые хотят их нанять. Airbnb нужны клиенты, которым требуется место для проживания, а также хозяева, у которых есть свободные арендные площади. Uber хочет привлекать как водителей, так и пассажиров.

Идеи, лежащие в основе «блиц-масштабирования», предназначены не только для стартапов и скейлапов. Они также важны и для больших, солидных компаний. Возможностей действовать может быть крайне мало, и они могут быстро исчезать. Всего несколько месяцев нерешительности отделяют догоняющих от лидера.

Далее авторы говорят о типах новых компаний.

БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЕ: СЕКРЕТНОЕ ОРУЖИЕ ДЛЯ СОЗДАНИЯ СКЕЙЛАПОВ

Когда стартап достигает стадии, на которой у него есть свой сенсационный продукт, понятный и большой рынок, надежный канал поставок, то у него есть возможность стать скейлапом — компанией, которая способна изменить мир повлиять на жизнь миллионов и даже миллиардов людей. Зачастую самый быстрый и прямой путь от стартапа до скейлапа — гиперрост, вызванный блиц-масштабированием.

Ключом к скорейшему построению масштабного бизнеса в современном мире является блиц-масштабирование — стратегия агрессивного роста, комплекс техник, который позволяет и стартапам, и давно действующим компаниям создать влиятельный мировой бизнес в рекордные сроки.

ВСТУПЛЕНИЕ В ЭРУ БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЯ

За прошедшие два десятилетия интернет полностью изменил нашу повседневную жизнь и мир бизнеса.

Скорость интернета создала ряд второстепенных эффектов, которые изменили процессы роста бизнеса и организаций. Например, интернет позволил получить доступ мировым рынкам и подключиться к значитель-



**БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЕ ТРЕБУЕТ ГИПЕРРОСТА, НО
ВЫХОДИТ ЗА РАМКИ ГРУБОЙ СТРАТЕГИИ «БЫСТРО
СТАТЬ БОЛЬШИМ»**

но расширяемым каналам сбыта, что было невозможно в предыдущие «эры». Но, вероятно, самым важным результатом для бизнеса стал рост значимости и широкое распространение так называемого сетевого эффекта, который возникает, когда растущая востребованность продукта или сервиса повышает его ценность для других пользователей. Например, каждый новый арендодатель на Airbnb делает этот сервис чуть более ценным для каждого следующего постояльца на Airbnb и наоборот.

Здесь автор проводит мысль о том, что сетевые эффекты создают позитивную цепь обратной связи, которая может позволить продукту или сервису, первым получившему доступ к этим эффектам, создать неоспоримое конкурентное преимущество.

Блиц-масштабирование — это стратегия и комплекс техник для активизации и управления чрезвычайно быстрым ростом, которые пренебрегают продуктивностью в пользу скорости в условиях неопределенности. Иными словами, это катализатор, который позволяет вашей компании расти с такой бешеной скоростью, что конкуренты отправляются в нокаут.

Блиц-масштабирование требует гипертрофии, но выходит за рамки грубой стратегии «быстро стать большим», так как оно предполагает целенаправ-

ленное и сознательное выполнение того, что не соответствует традиционному бизнес-мышлению. В эпоху блиц-масштабирования вы должны сделать непростой выбор:

- принять на себя дополнительный риск и дискомфорт блиц-масштабирования своей компании
- или смириться с тем, что может привести к риску еще больших потерь, если ваш конкурент осуществит блиц-масштабирование раньше вас.

КРЕМНИЕВАЯ ДОЛИНА: ИДЕАЛЬНОЕ МЕСТО, ЧТОБЫ РАЗОБРАТЬСЯ В БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИИ

Успешное блиц-масштабирование проводилось уже везде, кроме Антарктики, но самая выдающаяся и богатая коллекция примеров приходится на калифорнийскую Кремниевую долину.

Кремниевая долина лишь первое место для выяснения того, как за ним поспевать. Да, здесь сосредоточено много ключевых сетей и ресурсов, что облегчает применение техник, которые мы вам изложим, но в основе блиц-масштабирования лежат принципы, не зависящие от географии.

Ныне покойный великий Эндрю Гроув, легендарный генеральный директор Intel, понял и объяснил это,

когда писал авторский обзор в году для Bloomberg:

«Стартапы замечательны, но они не могут самостоятельно повысить занятость в сфере технологий. Здесь важнее то, что происходит после мифологизированного этапа “бизнеса гараже”, когда технологии от опытного образца переходят к массовому производству. Это тот период, когда компании разрастаются. Они разрабатывают детали дизайна, выясняют, как сделать производство менее затратным, строят заводы и тысячами нанимают людей. Масштабирование — это тяжелая работа, но она необходима, чтобы инновации были не напрасны».

Понимание того, что заставляет стартап быстро увеличиваться до скейлапа, анализ принципов, на основе которых это работает, поможет предпринимателям и компаниям использовать их не только в технологических кластерах США и Китая, но и по всему миру.

КРАТКАЯ ЗАМЕТКА О ТЕРМИНЕ «БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЕ»

Термин «блиц-масштабирование» происходит от немецкого blitz, используемого в XX веке в качестве способа описания неожиданного, массивного действия. Впервые в этом смысле оно было использовано

для описания стратегии «блицкрига» — «молниеносной войны», которую генерал Гейнц Гудериан разработал для первоначальной военной кампании нацистской Германии во время Второй мировой войны.

Блиц-масштабированием мы называем и общую концепцию, и специфические техники, которые позволяют компаниям достигнуть большого масштаба с невероятной скоростью. Если вы растете быстрее ваших конкурентов настолько, что это заставляет вас чувствовать неловкость, тогда держитесь крепче — должно быть, вы в процессе блиц-масштабирования!

Хотя блиц-масштабирование и кажется позитивным, оно также связано и с трудностями. Блиц-масштабирование нелогично по своей природе. Классический подход к бизнес-стратегии включает сбор информации и принятие решений, когда вы твердо уверены в результатах. Идите на риск, говорит здравый смысл, но идите на оправданный риск, который вы способны оценить и можете себе позволить. Негласно эта техника отдает предпочтение точности и эффективности, а не скорости.

Когда рынок доступен всем, опасность заключается не в неэффективности, а в излишней осторожности. Если вы побеждаете, эффективность не столь важна; если вы проигрываете

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



те, эффективность абсолютно не имеет значения.

Но блиц-масштабирование не сводится к тому, чтобы просто без оглядки броситься вперед, стремясь «быстро стать большим», завоевывая рынок. Чтобы сгладить отрицательный эффект рисков, на которые вы идете, необходимо попытаться придать им целенаправленный характер

чтобы запустить ракету ввысь. При этом инфраструктура вашей организации — это и есть структура ракеты, которую вы перестраиваете прямо полете по мере вашего роста.

ТИПЫ МАСШТАБИРОВАНИЯ

Блиц-масштабирование — это не только вопрос быстрого роста. Каждая компания одержима ростом.

БЫСТРОЕ МАСШТАБИРОВАНИЕ ОЗНАЧАЕТ, ЧТО ВЫ ГОТОВЫ ПОЖЕРТВОВАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ РАДИ ТЕМПОВ РОСТА

— сопоставить их вариантами развития бизнеса, чтобы вам было легче понимать и отслеживать факторы, которые ведут к успеху или провалу.

По мнению авторов, блиц-масштабирование требует со стороны предпринимателя больше чем просто мужества и мастерства. Оно также требует окружения, которое готово вкладываться разумные риски финансовым и человеческим капиталами, которые служат неотъемлемыми ингредиентами блиц-масштабирования.

Считайте их топливом и кислородом; вам требуется и то и другое,

В любой индустрии вы живете и умираете под номером в рейтинге — это показатель числа привлеченных пользователей, маржи, уровня роста и так далее. Однако сам по себе рост не является блиц-масштабированием. Скорее блиц-масштабирование состоит в том, чтобы в условиях неопределенности отдавать приоритет скорости, а не производительности.

Быстрое масштабирование означает, что вы готовы пожертвовать эффективностью ради темпов роста.

Однако быстрое масштабирование происходит в условиях определен-

ности, поэтому издержки вполне понятны и предсказуемы. Быстрое масштабирование — хорошая стратегия для завоевания доли рынка или попытки достичь контрольных показателей прибыли.

Естественно, сектор финансовых услуг зачастую с готовностью вкладывает деньги в быстрое масштабирование, будь то за счет покупки акций и облигаций или же денежными займами.

Аналитики и банкиры уверены, что они могут создавать подробные финансовые модели, которые до копейки рассчитывают вероятный показатель окупаемости инвестиций в быстрое масштабирование.

Блиц-масштабирование означает, что вы готовы пожертвовать эффективностью ради скорости и при этом не знать определенно, окупится ли эта жертва. «Победить или умереть», при том, что и успех, и гибель наступят чрезвычайно скоро.

Убедив рынок капитала и рынок талантов — которые включают клиентов, партнеров и работников — инвестировать в ваш скейлап, вы обретае «горючее», необходимое для запуска блиц-масштабирования. С этого момента ваша цель меняется и теперь состоит не в том, чтобы от нуля перейти к единице, а в том,

чтобы в невероятно короткие сроки перейти от единицы к миллиарду.

На разных этапах своего жизненного цикла компания может применять различные модели масштабирования.

ТРИ ОСОБЕННОСТИ БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЯ

При блиц-масштабировании требуется действовать со скоростью, которая почти наверняка будет некомфортна для вашей команды.

Но для начала необходимо ознакомиться с тремя принципами.

- Блиц-масштабирование — это одновременно и наступательная и оборонительная стратегия

- Блиц-масштабирование процветает благодаря циклам положительной обратной связи, поскольку компания, которая первой достигает большого масштаба, получает значительные конкурентные преимущества

- Несмотря на свои невероятные преимущества потенциальные выгоды, блиц-масштабирование также несет значительные риски

Далее авторы выделяют этапы блиц-масштабирования.

ПЯТЬ СТАДИЙ БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЯ

Блиц-масштабирование стартапа — нелинейный процесс; мировой гигант — это не просто стартап, размноженный в тысячу раз и переселившийся в блестящие много-этажные офисы из грязных гаражей. Каждое значительное повышение роста отражает как качественное, так и количественное изменение. Дрю Хьюстон из Dropbox представил это следующим образом: «Шахматная доска, на которой со временем добавляются новые фигуры клетки».

Стадия 1. Семья 1–9 работников

Стадия 2. Племя десятки работников

Стадия 3. Деревня сотни работников

Стадия 4. Город тысячи работников

Стадия 5. Государство десятки тысяч работников

Каждая стадия имеет существенные отличия, если говорить о менеджменте и руководстве. Здесь авторы Рид Хоффман Крис Йе выделяют ключевые техники блиц-масштабирования:

ТРИ КЛЮЧЕВЫЕ ТЕХНИКИ БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЯ

Техника №1: Инновация бизнес-модели

Основной фактор роста, который необходимо учитывать вашей бизнес-модели, — это размер рынка

Большой рынок обладает одно- временно большим числом потенци- альных потребителей и различными эффективными каналами их привле- чения.

При оценке размера рынка также важно учесть то, как снижение издер- жек и улучшение продукции способны расширить рынки за счет привлечения новых потребителей вдобавок к той доле рынка, которую удастся захва- тить у действующих игроков

Второй фактор роста, необходимый для сильного, способного расширять- ся бизнеса, — это дистрибуция

Один из основных факторов роста, о котором часто забывают предпри- ниматели, — это влияние высокой валовой прибыли. Валовая прибыль, которая представляет собой выручку от продаж за вычетом себестоимости проданных товаров, является, пожа- луй, лучшим долгосрочным показате- лем экономики подразделения. Чем выше валовая прибыль, тем бо́льшую цену для компании имеет каждый доллар с продаж, потому что это оз- начает, что за каждый такой доллар

компания получает больше денег, доступных для вложения роста и расширения бизнеса

Размер рынка, дистрибуция и валовая прибыль — важные факторы для роста компании, но не они играют ключевую роль в том, чтобы поддерживать этот рост достаточно долго для создания дорогостоящей и устойчивой франшизы.

Растущая значимость сетевых эффектов — это одна из главных причин того, что технологии стали занимать более влиятельное положение в экономике.

НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ СВОЕГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМПАНИЯ МОЖЕТ ПРИМЕНЯТЬ РАЗЛИЧНЫЕ МОДЕЛИ МАСШТАБИРОВАНИЯ

Модели бизнеса быстро развивающихся компаний часто придерживаются проверенных образцов, которые задействуют факторы роста и обходят факторы, этот рост ограничивающие:

- биты, а не атомы
- платформы
- бесплатный или фриимиум

- торговые площадки

- подписки

- цифровые товары

- новостные ленты

Базовые принципы инновации бизнес-моделей

- закон Мура
- автоматизация
- адаптация, а не оптимизация
- принцип «белой вороны»

Техника №2: Инновация стратегии

Чтобы добиться большого успеха, вам необходима большая новая возможность — такая, при которой размер рынка пересекается с валовой прибылью, формируя громадную потенциальную стоимость. При этом не предполагается наличия доминирующего лидера рынка или необходимости действовать в условиях олиго-

полии. Большая новая возможность зачастую возникает в связи с тем, что технологическая инновация порождает новый рынок или пробирается на уже существующий.

Авторы книги приводят слова Шишира Мехротра, бывшего генерального менеджера YouTube, который объяснил, как технологические изменения обеспечили большую новую возможность для YouTube:

«Почему настало время YouTube? Сети наконец-то стали достаточно развитыми для трансляции потокового видео. Камеры мобильного телефона дали каждому возможность записывать видео. И инвестиционная обстановка позволила сделать ставку, требующую крупных капиталовложений».

Если валовая маржа этой новой возможности низкая, то увеличить ее можно, увеличив размер рынка. Знайте, что окончательный приз того стоит.

Наиболее частой причиной наступательного характера для проведения блиц-масштабирования служит стремление достичь критической массы, которая обеспечит устойчивое конкурентное преимущество.

Еще один способ воспользоваться блиц-масштабированием для обеспе-

чения устойчивого конкурентного преимущества заключается в том, чтобы первым подняться по крутой параболе обучения. Для того чтобы воспользоваться некоторыми возможностями, например заняться беспилотными автомобилями, требуется решить трудные, запутанные проблемы.

Чем быстрее вы расширяете свой бизнес, тем больше информации вам приходится обрабатывать (или заниматься машинным обучением), а это совершенствует ваш продукт, упрощая дальнейшее расширение на рынке, в то время как ваши конкуренты, которые лишь начали учиться, значительно отстают.

Однако, несмотря на эти существенные причины для расширения бизнеса, наиболее распространенным двигателем блиц-масштабирования является угроза конкуренции.

Заключительное предостережение — вы не должны проводить блиц-масштабирование только потому, что вы можете это сделать. Отказ от правил ведения бизнеса не гарантирует успех больше, чем следование им.

Несмотря на то что блиц-масштабирование является действенной стратегией, само его действие не бесконечно. Ни один бизнес не может расти вечно уже потому, что ни один рынок не безграничен. Вы прово-

дите блиц-масштабирование, когда ваш рынок велик или быстро растет — а лучше все вместе. Если ваш рынок прекращает расти или достигает максимального предела, вам следует прекратить блиц-масштабирование.

Глупо ждать, пока вы прекратите расти, чтобы произвести этот переход. Вместо этого вы должны обращать внимание на некоторые опережающие индикаторы, которые могут служить сигналом раннего предупреждения о том, что вы переросли свою стратегию:

- снижение темпа роста (применительно к рынку и конкуренции);
- ухудшение экономических показателей подразделений;
- сокращение производительности в расчете на одного работника;
- увеличение расходов на управление.

Когда эти опережающие индикаторы начинают проявляться, это знак того, что ваша нынешняя стратегия дальше развиваться не будет и настало время заново начинать цикл.

Блиц-масштабирование растягивает простой трехшаговый процесс, описанный в статье Пола Грэма, следующим образом:

- **Делай то, что невозможно масштабировать.**
- **Достидай следующей стадии блиц-масштабирования.**
- **Выясни, как делать то, что можно масштабировать, но в то же время любым способом делай нечто совершенно иное, что не поддается масштабированию.**
- **Достидай следующей стадии блиц-масштабирования.**
- **Повторяй снова и снова, пока не достигнешь полного доминирования на рынке.**

Техника №3: Инновация менеджмента

Авторы выделяют восемь ключевых переходов:

- **переход №1: от малых коллективов к большим**
- **переход №2: от универсалов к специалистам**
- **переход №3: от помощников к менеджерам, от менеджеров к управляющим**
- **переход №4: от диалогов к широкому вещанию**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



- переход №5: от вдохновляющей идеи к данным

- переход №6: от концентрации на одной цели к многопоточности

- переход №7: из пиратов в моряки

- переход №8: масштабирование себя: от основателя к лидеру

Так как на каждой новой стадии блиц-масштабирования вам придется сталкиваться с новыми вызовами, вы должны превратиться в самообучающуюся машину.

В интервью для подкаста Рида Masters of Scale Дрю Хьюстон из Dropbox рассказал, как он пытается учиться у коллег, которые идут тем же путем, что и он: «Общайтесь с другими предпринимателями. Не только с теми, кто уже успел прославиться, но и с теми, чей опыт в бизнесе на год, два или пять больше вашего. От них вы узнаете множество важных вещей. А при том что изменения в мире происходят довольно незаметно, это хороший способ понять траекторию долгосрочного развития».

ДЕВЯТЬ ПАРАДОКСАЛЬНЫХ ПРАВИЛ БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЯ

- правило №1: принимайте хаос

- правило №2: нанимайте мисс «то, что нужно», а не мисс «сгодится»

- правило №3: допускайте «плохой» менеджмент

- правило №4: выпускайте продукт,

- который заставляет вас чувствовать неловкость

- правило №5: и пусть пожары полыхают

- правило №6: делайте то, что не поддается масштабированию (разовая акция)

- правило №7: игнорируйте своих клиентов

- правило №8: привлекайте слишком много денег

- правило №9: совершенствуйте свои идеи

Лучшие предприниматели и компании используют блиц-масштабирование на одном рынке для того, чтобы перескочить на другой. Intel перескочила с DRAM на микропроцессоры и на этой второй волне достигла даже больших высот. Microsoft воспользовалась своим доминирующим положением на рынке операционных систем, чтобы разработать еще более влиятельную плат-

форму Microsoft Office. Вероятно, блиц-масштабирование больше всего подходит для сферы высоких технологий, но можно извлечь выгоды от использования его методов в любой индустрии, где присутствуют мощные факторы роста (размер рынка, дистрибуция, валовая маржа, сетевые эффекты) и возможности справиться с факторами, ограничивающими этот рост.

ЗАЩИТА ОТ БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЯ

До сих пор мы были сосредоточены на том, чтобы помочь вам разобраться с тем, как использовать блиц-масштабирование для создания скейлапа из стартапа или для масштабирования нового продукта или бизнес-подразделения.

Если вы оказываетесь в ситуации, когда конкуренты пытаются «блиц-масштабировать» с лица земли ваш существующий бизнес, то есть три основных варианта, как защитить себя: победить их, объединиться с ними или избегать их. Рид Хоффман и Крис Йе говорят о следующих вариантах тактик:

- вариант №1: победить их
- вариант №2: объединиться с ними
- вариант №3: избегать их

Блиц-масштабирование, как и все в этой жизни, ведет к появлению победителей и проигравших. Стартапы могут и будут терпеть неудачи, а все предпринимательские инициативы будут порождать риски для основателей, сотрудников и инвесторов. Но в то же время они создают возможности для нового бизнеса, инноваций и новых рабочих мест. Однако самые успешные современные общества слишком свободны, чтобы пытаться запрещать все риски, в конечном счете они от этого только выигрывают, потому что дают предпринимателям возможность рисковать.

После того как вы определили категорию риска: известный или неизвестный, системный или несистемный, вам необходимо решить, как вы будете на него реагировать. Потенциальные варианты реакции также подразделяются на четыре общие категории.

- реакция №1: немедленно приступить к решительным действиям
- реакция №2: предпринять краткосрочные меры сейчас, а окончательные оставить на потом
- реакция №3: обратить внимание на проблему и взять на себя обязательство принять меры позднее
- реакция №4: оставить гореть

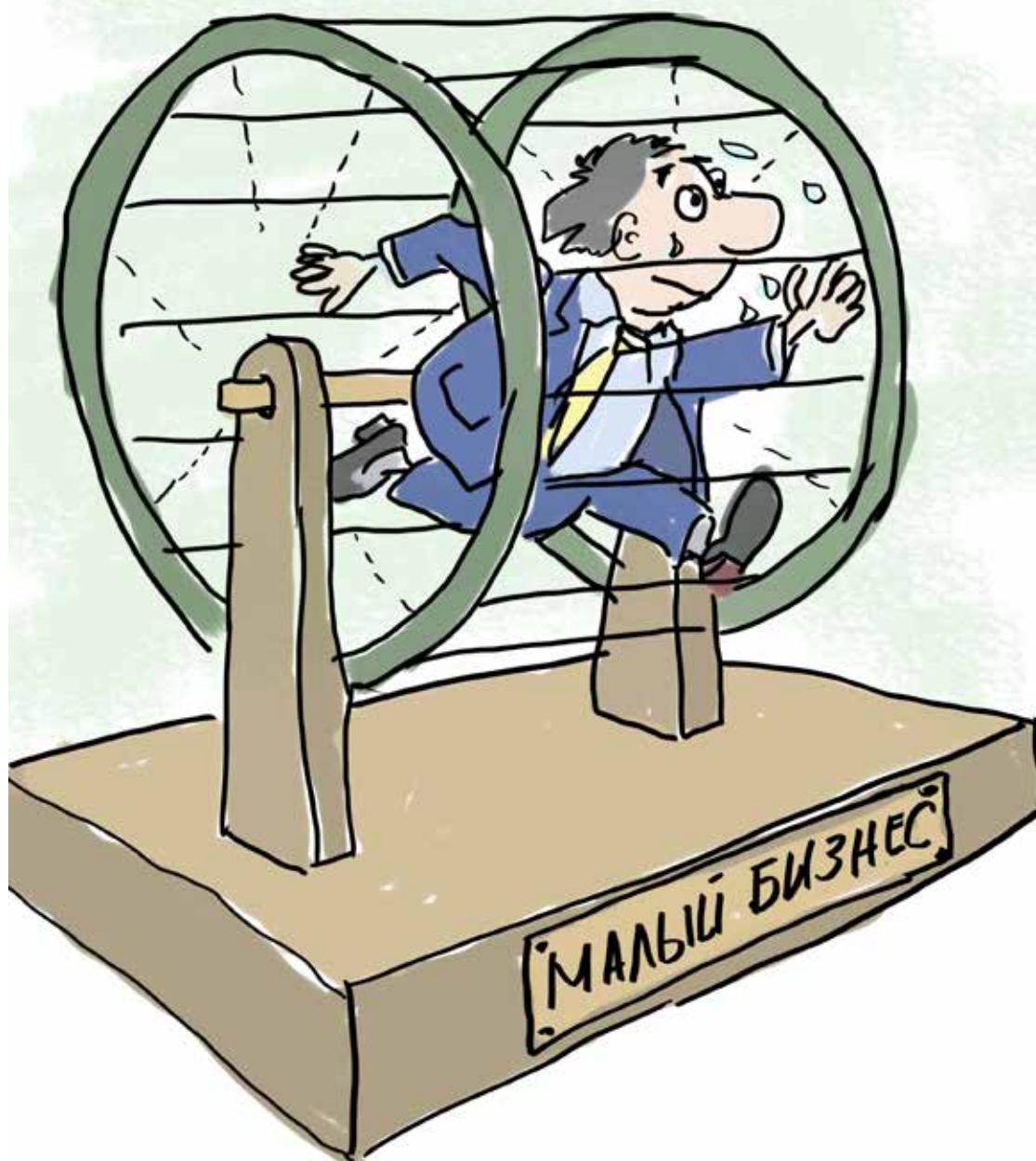
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**БЛИЦ-МАСШТАБИРОВАНИЕ ТАКЖЕ ПОМОГАЕТ
ИЗБЕЖАТЬ ЗАСТОЯ И САМО-УСПОКОЕННОСТИ**

Эксклюзивное интервью для



Установление баланса между двойственными приоритетами ответственности и скорости — это сложный танец, который может выглядеть совершенно по-разному на каждой из стадий роста.

Вы также должны всерьез задуматься о том, какое негативное влияние может оказать ваш успех. На ранних стадиях вы просто размышляли о том, что вас ждет, но на стадии Деревни у вас уже есть достаточно данных, чтобы довольно точно экстраполировать их на будущее.

Как только ваша компания достигнет стадии Города или Государства, ей придется взвалить на себя «должностные» обязанности, которые сильно отличаются от обязанностей «претендента»

По мнению авторов, за последние десятилетия блиц-масштабирование вывело на новый уровень бесчисленное множество отраслей помогло сформировать в своем нынешнем виде практически каждую сферу нашей жизни. Скорее всего, не проходит часа, чтобы вы не воспользовались каким-нибудь из продуктов компаний, которые блиц-масштабировались в прошлом либо находятся в этом процессе сейчас.

Но что, если Эра Блиц-масштабирования только начинается?

До сих пор блиц-масштабирование было сосредоточено в областях программного обеспечения и интернета, но, вероятно, в будущем оно изменит нашу материально-техническую базу или даже наши тела.

Благодаря беспилотным автомобилям и улучшенному машинному обучению скоро нас всюду будет окружать искусственный интеллект. Технологические инновации в естественных науках, такие как технология редактирования генов CRISPR, могут изменить сами основы жизни. Криптовалюты и технологии блокчейн могут изменить роль государства и корпораций в вопросах мировых финансов и торговли.

Новые технологии стремительно развиваются и обещают изменить буквально все. Они запустят новые бизнес-модели, которые, в свою очередь, создадут новые индустрии. В истории высоких технологий такие изменения платформ, как переход от центральных процессоров к архитектуре «клиент-сервер» или переход от сетевого интернета к мобильному, открывали огромные возможности.

В то же время рынки и инвесторы демонстрируют большую готовность к финансированию рискованных ставок на блиц-масштабирование. Поскольку частные инвесторы готовы вкладывать деньги в рост, компании дольше остаются частными и сохра-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



няется возможность для продолжения блиц-масштабирования, невзирая на публичный рынок.

Предприниматели должны осознать, что блиц-масштабирование — это основная модель, в соответствии с которой формируются и сменяют своих предшественников.

Понимание блиц-масштабирования дает действующему бизнесу возможность лучше прогнозировать и подстраиваться под изменения, происходящие на рынке. Некоторые изменения могут проходить, не оказывая серьезного влияния. Тогда как другие будут вести к глобальным переменам и требовать, чтобы все, включая лидеров рынка, менялись соответствующим образом.

Поскольку все больше регионов и экосистем начинают поддерживать

блиц-масштабирование, будет создаваться большая чистая стоимость. Как и в случае с биологическим разнообразием, это «блиц-разнообразие» поддерживает разные типы роста и в будущем позволит применять блиц-масштабирование решению более широкого спектра важных проблем.

Блиц-масштабирование также помогает избежать застоя и само-успокоенности, поскольку оно стимулирует возникновение и развитие новых сфер, заставляя к ним адаптироваться.

***Светлана Филиппова**

Эксклюзивно для





**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
СВЕТЛАНЕ ФИЛИППОВОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



Деньги без дураков:

Почему инвестировать сложнее, чем кажется, и как это делать правильно



ГЛАВА 1

НЕСКОЛЬКО ПРИЧИН ДЕ- ЛАТЬ ЭТО (И НЕСКОЛЬКО НЕ ДЕЛАТЬ)

1.1. Инвестиций больше, чем кажется. — В тени пирамид. — Безумнее, чем ваша тумбочка. — Как писали в 1285 году. — Не все просто с шоколадкой. — Размажь деньги тонким слоем. — Сделай это под ноль.

Вопрос «почему люди сберегают?» предшествует вопросу «как правильно инвестировать?». Сколь угодно сильные средства не помогут, если



мы ошиблись с целью. Иначе уместны были бы семинары вроде «Техника мягкой подсадки на опиаты» и «Выслеживание жертв в лесополосе».

Для чистоты первого вопроса слово «инвестируют» мы заменили более простым «сберегают». Как только вы не тратите деньги, вы их сберегаете. Если при этом инфляция 10% в месяц и положенные в тумбочку наличные деньги тают, это не повод искать другое слово для принятого решения. Вы их по-прежнему сберегаете — просто плохо.

После того как принято решение не тратить деньги, обычно принимается решение что-то с ними сделать. Назовем это решением инвестировать. Если при этом деньги инвестируются в самое многообещающее объявление в интернете, например в «надежный проект с выплатой до 2% в день», и бесследно растворяются, продолжим считать это инвестицией, но уже не просто плохой, а очень плохой. Педанты скажут, что инвестиции в пирамиду не должны называться этим священным словом и его надо поберечь для неких «настоящих» инвестиций, но таковы уж наши определения, о которых мы договорились.

Добавим, забегаая сильно вперед: явная «пирамидальность» или ее отсутствие не является дискретной характеристикой долговых активов (вот тут стопроцентные пирамиды, а вот тут проверено — мин нет), этот элемент

замешан в их природу, но в разной пропорции. В определенный критический момент почти любая долговая конструкция приобретает черты пирамидальности, вопрос — какова вероятность? Возьмем КПК (кредитно-потребительский кооператив) или МФО (микрофинансовая организация), пусть они изначально планировали работать сугубо честно — то есть перепродавать деньги вкладчиков заемщикам, забирая себе часть прибыли. Все риски, разумеется, оставляя на вкладчиках, но более честной схемы здесь и не существует. Если дела в какой-то момент пойдут плохо, конструкция сама собой, помимо злой воли, превратится в пирамиду. Та же история может приключиться и с государственными облигациями — почему нет? Разнится лишь *вероятность* этого сценария, за нее и доплачивают обычно 10–20% годовых премии.

Итак, решение воздержаться от инвестиций и оставить деньги в тумбочке или на карточке — тоже инвестиции, давайте считать, что мы договорились. Мало ли, вдруг «инвестор в тумбочку» в большей степени биржевой аналитик, чем кажется? Он проанализировал и решил, что фондовый рынок упадет и лучшую доходность принесет кэш. Разве такое не бывает?

Бывает и не такое. В 2009 году я наткнулся на русскоязычный сайт, но с допиской, что автор является деятелем с Уолл-стрит. Затея называлась



«хедж-фонд инвестиций в *шорт*». Если кто-то не знает значения слово «шорт»: это как решение вложить деньги в ящик тумбочки, ставя на кризис, но возведенное в куб. Шорт означает, что вы *занимаете* у брокера акции, немедленно их продаете, получаете деньги. У вас деньги и *долг, номинированный в акциях*. Если акции падают в цене, все отлично — ваш долг уменьшается. Когда вы решаете, что упало достаточно, вы откупаете акции и гасите долг, вам остается разница между ценой продажи и ценой выкупа — это называется сыграть на понижение. Иногда так делают краткосрочные спекулянты (большинство из них разоряются, хотя и не все). Но *фонд инвестиций в шорт* подразумевал, что вы собрались зашортить рынок на месяцы или даже годы, а это

было дальше. Привкус странности был уже в оформлении сайта: плохо читаемые белые буквы на черном фоне подчеркивали оригинальность авторского подхода и словно намекали, чем все кончится.

Я специально вспомнил про этот хедж-фонд, чтобы очертить рамки: на его фоне инвестицией может быть что угодно. Например, зарытый клад математически ближе к покупке стандартных ценных бумаг, чем паи этого фонда, с точки зрения обогащения. То есть для нас инвестиции — это не то, что понимается под ними с позиций бизнеса, а то, что понимается с позиций субъекта, рассчитывающего на рост капитала: любая ставка на поле, где вложения в бизнес — лишь частный случай. Но вернемся к нашим резонам: зачем все это?

Принято считать, что люди отказываются от потребления в пользу сбережения из-за положительной реальной доходности, т. е. меняют текущее потребление на большее, но отложенное. Я же считаю, что этот мотив не единственный и даже не главный.

уже не дает шансы на выживание, рынок не падает на таком таймфрейме. Шортить, кстати, предлагалось рынок США, знающие историю помнят, что

Принято считать, но кем? Это академический канон, его рассказывают на первом курсе экономических факультетов. И это очень старая мысль. Идея



убывающей полезности благ была у человечества как минимум с XIII века.

Другим существенным элементом того, что позднее стало инструментом австрийского экономического анализа, является принцип временного предпочтения, согласно которому в настоящем, при прочих равных, все блага оцениваются выше, чем в будущем. Эту доктрину заново открыл в 1556 г. Мартин де Аспилькуэта (знаменитый доктор Наварро), позаимствовавший ее у одного из самых ярких учеников святого Фомы Аквинского Эгидия Лессинийского, который уже в 1285 г. сформулировал: «Будущие блага не ценятся столь дорого, как те же самые блага, доступные немедленно, и они не позволяют их владельцам получить

свой отбор и старое — это лучшее из когда-то бывшего нового. Мы такой отбор не проходили, и если кажется, что мы опровергли нечто фундаментальное, — скорее всего, просто кажется.

Но смотрите, атака проводится в один ход. Инвестиции под нулевую реальную доходность (или под размер инфляции, что одно и то же) либо имеют право на существование, либо не имеют. Если мы отказываемся от нынешнего потребления ради роста потребления в будущем и это наш единственный мотив, то ответ — нет, не имеют. Между тем, они существуют.

Инвестиций с заметной положительной реальной доходностью сильно меньше, чем принято думать.

Средний человек не может получать среднюю ожидаемую доходность выше, чем человечество в целом.

от них такую же пользу. По этой причине нужно полагать, что по справедливости их ценность должна быть ниже»¹.

Со старыми авторитетными теориями спорить тяжело. Что попало не становится такими теориями, они прошли

Мировое богатство растет медленно, тысячи лет это была почти нулевая динамика, если брать ее в размерности единичной человеческой жизни. Но люди сберегали все эти тысячелетия.

Примерно с 1800 года наметился взрывной рост численности населения, суммы знаний и технологий, а значит, и совокупного капитала плане-

¹ Уэрта де Сото Х. Австрийская экономическая школа: рынок и предпринимательское творчество. — Челябинск: Социум, 2009.



ты. По данным исследований, легших в основу книги «Триумф оптимистов», в зависимости от класса активов, периода и страны это реальная доходность в диапазоне от 2 до 5% в год. Акции дают больший прирост, чем облигации, англосаксонские страны показывают лучшую динамику, чем страны Центральной Европы и Азии. Но это именно чистая доходность на совокупный капитал, а не *доход* инвестора. Чтобы получить из этой цифры доход инвестора, нужно учесть налогообложение, рейдерские захваты, дефолты, перераспределения капиталов в войнах и революциях, транзакционные издержки (например, если вы инвестируете в российские активы через ПИФ с 3% годовой комиссии, вы имеете в лучшем случае нулевое математическое ожидание прибыли в неограниченно долгом периоде).

Ожидаемая реальная доходность всех реальных инвесторов планеты Земля — большой вопрос, которому посвящена глава 2. Мы лишь мельком взглянули на общую картину. Но уже видно, что она далека от идиллии типа «две шоколадки через год вместо одной сегодня». Даже через десять лет среднестатистический отказ от шоколадки не превратит ее в две.

Зато, отказавшись сегодня покупать шоколадку, мы купили на завтра немного неопределенности. Помимо того, что инвестированный капитал, в общем, медленно растет, в частных

случаях он сильно колеблется вокруг среднего значения. Долговые активы (облигации, депозиты) убиваются внезапной инфляцией, долевые (акции) — кризисом.

Главная проблема даже не в том, что отложенная шоколадка может через 10 лет стать всего лишь 1,1 шоколадки, а то, что ее размер может пульсировать. Через два года у нас может быть целых 2 шоколадки, но через пять — всего лишь 0,2. Мы не знаем, что именно купили себе на ближайшие годы — экономический бум или крах. Это будет интересный бонус любителям азартных игр, но только им. Человеческая психика в среднем плохо относится к таким колебаниям: потери производят на нее большее впечатление (примерно в 2,5 раза, согласно Даниэлю Канеману), чем равные по модулю выигрыши.

Но человечество упрямо продолжает инвестировать. Под слабopоложительную и сильно варьируемую доходность. Если бы сегодняшнее потребление было важнее, чем будущее, и люди соглашались ждать только за доплату, то отсутствие доплаты для большинства устранило бы стимул ожидания. Видимо, дело не в доплате или не только в ней.

Если же говорить о человеческой натуре вообще, то можно с уверенностью полагать, что разные люди предпочитают самые разнообразные формы распределения благ во време-



ни. Как отмечает Маршалл, одни дети выковыривают из пудинга изюм, чтобы съесть его сначала, другие – чтобы отложить напоследок, а многие вообще его не выковыривают. На самом деле на склонность тратить или экономить, потреблять доход сразу или накапливать богатство гораздо большее влияние оказывают другие мотивы².

Вот к этим мотивам и перейдем.

Интересно, кстати, что из маленькой ложной посылки можно получить большое ложное следствие, своего рода «вечный двигатель доходности» на самом абстрактном уровне (более конкретные двигатели мы еще рассмотрим).

всего лишь как награда за время. В идеале этим могло бы заняться все население: вероятно, так выглядит утопия излишне активных сторонников пассивного дохода. Но это не так. Такой мир был бы слишком прост: вечных двигателей не существует. Время – важный фактор доходности, но нам не заплатят *только* за время.

Мы всего лишь описали реальность, где люди массово инвестируют под ноль, — может быть, они не правы? Может быть, они думают, что получают большую прибыль, и сберегают, мотивированные иллюзией?

А избавившись от нее, прекратят этим заниматься? Нет, у людей останутся их причины. Начнем с того, что...

Разумно максимизировать не объем потребления, а его полезность, убывающую с объемом.

Если завтрашнее благо по определению менее ценно, чем сегодняшнее, значит, мы всегда можем поменять X нынешних благ на X с процентом будущих в точке равновесной цены, которая и будет этим волшебным процентом. Просто потому, что это эквиваленты и всегда найдется контрагент, который встанет по ту сторону сделки. Таким образом, получаем мир, где доходность гарантирована

Полезность экономических благ субъективна. Если у человека вообще нет денег и ему дать тысячу рублей, полезность этой суммы будет велика. Если у человека есть миллион, полезность той же тысячи будет сильно меньше, но это еще различимая сумма в плане полезности. Если у человека есть миллиард, то тысяча рублей переходит для него в зону неразличимости — она ценится даже меньше, чем монетка, которую средний человек может подать ни-

² Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль. — М.: Дело, 2003.



щему. Все это банально, все и так это знают.

будущее с нулевым тарифом за доставку.

Максимально полезно потребление, максимально ровно размазанное по жизни.

Тоже ничего нового. Вот пример: возьмем нашего соотечественника и современника, креативного копирайтера с черно-серой зарплатой выше среднего, скажем 100 000 рублей, но перспективой пенсии хуже среднего, скажем 10 000. Как лучше жить: 10 лет на 100 000 и потом 10 лет на 10 000 или совершить трансферт в будущее и жить сначала на 80 000, а потом на 30 000? Ответ ясен.

Лучше всего, вероятно, разделить сумму пополам и жить все время на 55 000. Замечание для педантов: в нашем модельном мире для простоты расчетов пока нет инфляции.

Говоря об инвестировании под ноль, мы имеем в виду, что сохраняем покупательную способность денег. Получается как бы посылка в

Перенос денег в будущее нужен всем, у кого сейчас большие, но в будущем не гарантированные доходы. Например, человек поехал «на севера» или в горячую точку или работает на выборах, как типичный вахтовик XX века. Таких сезонных работников в мире с плавающей и непостоянной занятостью будет все больше, а значит, все больше будет и запрос на трансферт. Ударный сезон при этом может длиться самое разное время, от нескольких дней до нескольких лет, важно, что потом он окончится.

Наконец, любому гарантировано, что к 60 годам работоспособность упадет, а потребность в комфорте вырастет, поэтому каждый из нас такой вахтовик, если собирается дожить до пенсии.

Доходы часто неравномерны и непредсказуемы, но предсказуемо падают к концу жизни. Следовательно, даже инвестирование под ноль процентов реальной доходности, т. е. под размер инфляции, имеет смысл, повышая полезность.



В качестве вывода получается банальность. Но если с нее начать, звучит как вызов здравому смыслу. Инвестирование под ноль — зачем? Да все за тем же — так мы будем чуть-чуть счастливее. Или хотя бы менее несчастны.

1.2. Сладкие слухи преувеличены. — Джентльмены удачи и неудачи. — Причуды преферанса. — 1 к 13 780. — Возвращение на Манхэттен. — Коллекционирование ценных бумаг. — Прокатиться в чужой голове.

обещаний, а потом забирать их всю книгу обратно, сделаю важную оговорку. Положительная доходность будет не следствием решения инвестировать самого по себе, то есть *вложить деньги куда-то*. Она будет следствием того, что все сделано правильно. Сделав правильно сложнее, чем кажется. Ожидаемая доходность будет меньше, чем обычно ожидают. Но она будет. А это возможность вместо одной шоколадки получить много. Или оставить капитал в растущих активах, как пожелаете. «Проесть все до конца жизни» — не обязательный квест.

Если капитал вложен правильно, он обычно растет.

Пока что речь шла только о варианте инвестиций под ноль. Даже в этом вызывающе скромном случае есть

Все-таки не слово «всегда», а слово «обычно».

На финрынке можно все сделать правильно, но проиграть. Можно сделать все неправильно — и выиграть.

какая-то польза. Зачастую этого уже достаточно, чтобы решить: да, мне это надо. Но разве инвестиции бывают только под ноль? Конечно, нет. Они бывают и в минус. И даже в плюс, хотя последний вариант часто переоценивают. Чтобы не давать пустых

Именно последняя особенность финансовых рынков создает их репутацию как места большого и нетрудного заработка. Но, строго говоря, эта особенность должна не манить, а отпугивать. Что за резон ставить деньги на игру, где от удачи зависит так мно-



го? Забегая вперед, скажем, что есть способы ограничения рисков, что если все делать правильно и долго, то проиграть почти невозможно, и т. д.

лет я успевал полностью забыть все правила, и новые люди меня учили с нуля. Почему-то периодически кто-то хотел меня научить, спасибо этим

Чем больше срок инвестирования, тем более результат соответствует мастерству. На малых сроках корреляции может не быть совсем.

Что до ситуации «сделать все неправильно и выиграть», то ее обычно не так понимают. Приятнее считать победу заслуженной, и обычно останавливаются на этом варианте. «Я обогатился, потому что я достоин». Так скажет почти любой, сколь угодно случайный победитель. Зная, что собой представляет чемпион (честно говоря, ничего особенного), публика делает вывод, что тоже может. Но здесь логическая ошибка: из того, что вы ничем не хуже нищего, выигравшего 117 млн в лотерею, не следует, что вам надо бежать за билетом. Это довольно сложная мысль, она понимается только с опытом.

Здесь, кстати, обычно не верят. Не верят, что можно много заработать на бирже только одним везением.

Давайте на примере. Вероятно, у меня нет особого таланта к карточным играм, иначе бы меня не учили три раза играть в преферанс. Я точно помню — три раза. За несколько

терпеливым людям. Худо-бедно объясняли правила, после чего я играл как первый раз в жизни. Всего первых разов, получается, было три. Из них я выиграл два. Примерно так же у меня началось знакомство с финансовым рынком. Но это скорее грустная история — о ней будет дальше.

Следовало ли из моих побед, что я прирожденный игрок? Нет, ведь я даже не запоминал правила. И мои друзья-учителя, конечно, играли лучше меня — еще несколько партий, и все возвращалось на место: я проигрывал, как и полагается. А вот эти две партии мне везло. В игре есть элемент случайности, и он допускает подобные вещи. Это не отменяет такое понятие, как уровень игры, но иногда карта важнее уровня.

Можете пока поверить на слово, но уровень случайности на бирже выше, чем в большинстве карточных игр, хотя это и неохотно признается. Вокруг этого нюанса крутится очень мно-



гое: надежды, легенды, лохотроны. В каком-то смысле вокруг этой штуки — *роль случайности, которая незаметна* — выстроена сама индустрия.

Ладно, но мы сказали, что прибыль все равно есть. Много или мало? Вопрос оценочный. Десять процентов сверх инфляции — это много или мало? Аудитория охотничьих баек из зоны «невидимой случайности» сочтет, что это очень немного. Хорошая чемпионская байка начинается от 1000% годовых, а с историей меньше 100% нас даже не пустят в цех гусяров.

Но 10% сверх инфляции — это очень, очень немало. Сложный процент творит чудеса. Десять тысяч долларов, положенные под 10% годовых, — сколько это в перспективе? Через полвека — это больше чем миллион!

Вообще, чем дольше срок — тем сильнее цифры. За сто лет 1 доллар, положенный под такой процент, превращается в 13 780 долларов. И даже если вы столько не проживете, все равно это важно. Геометрическая прогрессия разгоняется, и 10% годового дохода — это намного больше, чем кажется. Есть такая байка, что Манхэттен купили в 1626 году у индейцев не то за 24 доллара, не то за 60 гульде-

нов. И вот, мол, индейцы — лохи. Мы не будем сейчас обсуждать индейцев. Но 24 доллара, растущие на 10% годовых с 1626 года, сейчас были бы более чем квадриллионом (1 000 000 000 000 000) долларов. За эти деньги можно выкупить обратно не только Манхэттен, но и всю планету Земля.

Кстати, гусяры с их сотнями годовых должны были бы купить планету куда раньше. Хватило бы и части человеческой жизни. Забегая вперед (о сказителях будет отдельная глава 8), в качестве памятки при общении: когда вам кто-то начнет рассказывать про, например, 700% годовых и 15-летний опыт на бирже, сопоставьте две цифры (подсказка: если капитал растет за год в 8 раз, то за 15 лет это 8 в 15-й степени) и спросите, где хотя бы один купленный континент.

Возвращаясь к переводу накопления в потребление: максимизация субъективной полезности на этом не настаивает. Люди сами знают, чего им желать — для экономической теории было бы превышением полномочий им указывать.

Журнал



2019 г.

Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»

за право публикации отрывка из книги

+7 (495) 120-07-04

www.alpinabook.ru

Премии для руководства. Получить премию и не сесть.

В соответствии с ФЗ от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах» руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) или единоличным исполнительным органом общества (директором, генеральным директором) и коллегиальным исполнительным органом общества (правлением, дирекцией). Исполнительные органы подотчетны совету директоров (наблюдательному совету) общества и общему собранию акционеров.

В соответствии с ФЗ от 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» единоличный исполнительный орган общества (генеральный директор, президент и другие) из-



**Анастасия
Алексеевская**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



бирается общим собранием участников общества на срок, определенный уставом общества, если уставом общества решение этих вопросов не отнесено к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) общества. Договор между обществом и лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа общества, подписывается от имени общества лицом, председательствовавшим на общем собрании участников общества, на котором избрано лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа общества, или участником общества, уполномоченным решением общего собрания участников общества, либо, если решение этих вопросов отнесено к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) общества, председателем совета директоров (наблюдательного совета) общества или лицом, уполномоченным решением совета директоров (наблюдательного совета) общества.

Уставами организаций может быть установлен порядок принятия решений о вознаграждении руководителя. Вместе с тем, трудовые отношения руководителя организации со своим нанимателем регулируются трудовым законодательством РФ (Глава 43).

Трудовой кодекс определяет руководителя организации как физическое лицо, которое в соответствии с Кодексом, другими федеральными законами

и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, учредительными документами юридического лица (организации) и локальными нормативными актами осуществляет руководство этой организацией, в том числе выполняет функции ее единоличного исполнительного органа.

В полномочия руководителя организации часто включается возможность премирования сотрудников. Издавая приказ о премировании работников, не хочется обделить и себя самого. Конечно, когда речь идет о руководителе, вопросы по размеру и структуре его зарплаты последний решает не сам с собой, а с иным органом управления организации. Порядок, размер, сроки и основания выплаты премии руководителю организации могут быть регламентированы Уставом, трудовым договором, локальными актами организации, решениями органов управления организации. Также ничего не ограничивает собственников компании в возможности наградить успешного менеджера за работу дополнительно. Однако, директору, часто бывшему, не просто бывает доказать в суде, что соответствующее решение принималось, а наградил он себя не сам.

Вопросы о законности и обоснованности начисления и выплаты премии руко-



водству могут возникнуть у собственников компании, особенно когда имеется корпоративный спор.

Решением Арбитражного суда Амурской области от 24 июля 2019 года по делу № А04-2814/2017 было рассмотрено исковое заявление АО «Б.» к гражданину П. о взыскании убытков. Истец обосновал свои требования тем, что что гр. П., являвшемуся в определенный

период руководителем АО «Б.», на основании приказов были необоснованно перечислены денежные средства в виде премий. Указанные действия ответчика повлекли причинение убытков истцу.

В рамках арбитражного процесса проводилась судебная экспертиза по таким вопросам как: «Кем выполнена подпись в протоколе заседания совета директоров акционерного общества о премировании генерального директора в указанном размере. Соответствует ли время выполнения подписи в протоколе указанной в документе дате? Если не соответствует, то в какой период времени выполнена подпись и др».

Истец полагал, что издание приказов и выплата премий самому себе осу-

ществлялась без наличия у руководства на то соответствующих полномочий и оснований, что является незаконным и неправомерным, и повлекло возникновение убытков для общества. Оснований для выплаты премий директору также не было, поскольку деятельность общества была крайне убыточной, платежи в бюджет и внебюджетные фонды осуществлялись несвоевременно и не в полном объеме.

ДИРЕКТОРУ, ЧАСТО БЫВШЕМУ, НЕ ПРОСТО БЫВАЕТ ДОКАЗАТЬ В СУДЕ, ЧТО СООТВЕТСТВУЮЩЕЕ РЕШЕНИЕ ПРИНИМАЛОСЬ, А НАГРАДИЛ ОН СЕБЯ НЕ САМ

Ответчик в судебном заседании требования не признал, представил отзыв, в котором в частности указал, что в материалах дела отсутствуют доказательства противоправности, недобросовестности и неразумности действий ответчика, наличия причиненных обществу по вине ответчика убытков. Считает, что премирование осуществлялось на основании приказов, изданных правомочным лицом при наличии к тому материальных оснований. Суд в удовлетворении исковых требований отказал, мотивировав свое решение следующим

Правовой статус работника, находящегося в должности генерального директора общества, регулируется нормами ФЗ от 26.12.1995 № 208-ФЗ, а также Трудового кодекса Российской Федера-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ции. Генеральный директор общества наделен правами и обязанностями работодателя в отношениях с работниками общества и выступает в качестве работника в отношениях с обществом-работодателем.

Согласно трудовому договору АО «Б.» приняло на себя обязательство оплачивать деятельность генерального директора согласно штатному расписанию. Также договором предусмотрено, что за выполнение производственных показателей по предприятию работнику выплачиваются премии согласно Положению о премировании работников.

Положением о премировании работников по итогу работы за месяц предусмотрено, что поощрение в виде премии по итогу работы за месяц начисляется и выплачивается в случае выполнения и перевыполнения плана по предприятию и наличия финансовых возможностей у предприятия. Поощрения начисляются и выплачиваются на основании приказа, утвержденного руководителем.

Внутренние документы общества, регулирующие порядок премирования сотрудников, не содержат запрет на выплату вознаграждения (премии) единоличному исполнительному органу. При этом условия трудового договора предусматривают возможность выплаты премий генеральному директору АО «БТВП». Система премирования в обществе предусматривает, что премирова-

ние работников общества, в том числе и самого генерального директора, производится на основании приказа руководителя.

При этом в соответствии с Уставом АО «Б.» решение вопроса по установлению размера вознаграждения генерального директора относится к компетенции Совета директоров общества.

Вместе с тем, суд принимает во внимание объективную затруднительность доказывания факта принятия обществом решений о выплате премий директору, притом, что истец не заинтересован в их представлении, а ответчик в настоящее время должность директора АО «Б.» не занимает, соответственно доступ к документации указанного предприятия не имеет.

В приказах имеется ссылка на внутренние документы АО «Б.», регулирующие порядок премирования сотрудников. Таким образом, приказы о выплате премии издавались после согласования с Советом директоров, на основании решения комиссии, что соответствует утвержденным в обществе локальным актам.

Несмотря на то, что судебной экспертизой было установлено, что подпись в протоколе сделана не гр. Р., суд указал, что при этом протокол заседания совета директоров АО «Б.» представлен в материалы дела непосредственно самим



истцом. Также не имеется оснований считать, что, издавая приказы о премировании себя лично, П. действовал при наличии конфликта между его личными интересами и интересами общества, либо при отсутствии финансовых и экономических возможностей у общества, то есть действовал недобросовестно. Выплата премии в установленном порядке, вопреки позиции истца, не может рассматриваться в качестве недобросовестного поведения ответчика, поскольку регламентирована внутренними документами общества, в соответствии с которыми определение размера премий генерального директора общества отнесено к компетенции Совета директоров, а выплата премии предусмотрена системой премирования и трудовым договором.

Принятие решения Советом директоров об установлении максимально возможного размера вознаграждения свидетельствует о наличии оснований и возможности для соответствующей выплаты. Доказательств того, что до увольнения П. участники общества заявляли какие-либо возражения против выплаты премий генеральному директору, как лицу, которому выплата денежных премий производится исключительно с согласия и на основании выраженного волеизъявления его работодателя, не имеется.

Иск предъявлен в суд после увольнения П.. Кроме того, согласно записям в

трудовой книжке П. премировался, начиная с 2009 года, однако у общества к нему претензий не имелось. При таких обстоятельствах заявленные истцом требования удовлетворению не подлежат. Немного по-другому обстоят дела с государственными унитарными предприятиями.

Порядок оплаты руководителей такого предприятия регламентируется Трудовым кодексом РФ, Постановлением Правительства от 2 января 2015 года N 2 «Об условиях оплаты труда руководителей федеральных государственных унитарных предприятий».

Ст. 145 Трудового кодекса РФ установлено, что условия оплаты труда руководителей государственных унитарных предприятий определяются трудовыми договорами в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, учредительными документами юридического лица (организации).

Постановление от 2 января 2015 года N 2 устанавливает условия оплаты труда руководителей федеральных государственных унитарных предприятий при заключении с ними трудовых договоров, а также предельный уровень соотноше-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ния средней заработной платы руководителей, заместителей руководителей и главных бухгалтеров предприятий и средней заработной платы работников списочного состава предприятий.

Так, предельный уровень соотношения среднемесячной заработной платы руководителей, заместителей руководителей, главных бухгалтеров предприятий и среднемесячной заработной пла-

течной заработной платы соответствующего руководителя, заместителя руководителя, главного бухгалтера на среднемесячную заработную плату работников этого предприятия. Определение среднемесячной заработной платы в указанных целях осуществляется в соответствии с Положением об особенностях порядка исчисления средней заработной платы, утвержденным постановлением Правительства Российской

БЫВШЕМУ РУКОВОДСТВУ БЫВАЕТ СЛОЖНО ДОКАЗАТЬ ЗАКОННОСТЬ ВЫПЛАТЫ ПРЕМИЙ, ОСОБЕННО ПРИ НАЛИЧИИ КОНФЛИКТА ПРИ УВОЛЬНЕНИИ, ВЕДЬ ОСНОВНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ ОСТАЕТСЯ В САМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, И РУКОВОДИТЕЛЬ ЧАСТО НЕ ИМЕЕТ ФИЗИЧЕСКОЙ ВОЗМОЖНОСТИ ПРЕДСТАВИТЬ ЕЕ В СУДЕБНОЕ ЗАСЕДАНИЕ

ты работников (без учета заработной платы руководителя, заместителей руководителя, главного бухгалтера) предприятий определяется нормативным актом учредителя в кратности от 1 до 8. Соотношение среднемесячной заработной платы руководителя, заместителей руководителя, главного бухгалтера предприятия и среднемесячной заработной платы работников предприятия определяется путем деления средне-

Федерации от 24 декабря 2007 г. N 922 «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы» Бывшему руководству бывает сложно доказать законность выплаты премий, особенно при наличии конфликта при увольнении, ведь основная документация остается в самой организации, и руководитель часто не имеет физической возможности представить ее в судебное заседание.

Вместе с тем установление факта незаконного перевода денежных средств на свое имя, может являться и поводом для привлечения лица к уголовной ответственности.

Так, Приговором Набережночелнинского городского суда гр. А. был осужден к наказанию в виде лишения свободы за совершение мошенничества, то есть хищения чужого имущества путем обмана, с использованием своего служебного положения, при следующих обстоятельствах

У гр. А. возник прямой умысел, направленный на хищение чужого имущества – денежных средств, принадлежащих организации путем обмана, для чего он совершил ряд последовательных объединенных единым прямым умыслом действий, введя в заблуждение директора учреждения относительно характера совершаемых им действий. Реализуя свой преступный умысел, направленный на хищение денежных средств у вышеуказанной организации, используя свое служебное положение, достоверно зная о действительном размере своей заработной платы, гр. А. безосновательно, обманным путем изготовил от имени и за подписью директора ведомость о пополнении карточных счетов денежных средств (зарботной платы) на банковский лицевой счет физических лиц, при этом внес свои личные данные (Ф.И.О., серию и номер паспорта, номер лицевого счета) и подлежащую к перечислению

на его лицевой счет сумму денежных средств в размере превышающим тот, что ему полагается.

В судебном заседании подсудимый свою вину в совершении преступления не признал и показал, что он действительно работал главным бухгалтером и в его обязанности входило формирование расчетов по заработной плате, подготовка и отправка документов в банк и другие организации, однако никакого преступления он не совершал, начислил себе деньги, поскольку по просьбе директора ему приходилось работать во время своего отпуска, указанная сумма являлась премированием за работу и была выплачена по указанию директора.

Однако, доказать бывшему главному бухгалтеру законность перечисления ему денежных сумм, превышающих размер установленной трудовым договором зарплаты, не удалось.

Вопрос о правомерности выплаты премий руководству может возникнуть не только у собственников организации, но и у налоговых органов.

Так, Министерство финансов РФ в своем письме от 10 января 2017 г. N 03-03-06/1/80071 сообщило, что в соответствии с пунктом 1 статьи 252 Налогового кодекса Российской Федерации (далее - НК РФ) в целях налогообложения прибыли организаций расходами признаются экономически оправданные и до-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



кументально подтвержденные затраты, произведенные для осуществления деятельности, направленной на получение дохода. Расходы, не соответствующие указанным требованиям, согласно пункту 49 статьи 270 НК РФ в целях налогообложения прибыли организаций не учитываются.

Установленный статьей 255 НК РФ перечень расходов на оплату труда не является закрытым, и согласно пункту 25 указанной статьи НК РФ к расходам на оплату труда относятся также другие виды расходов, произведенных в пользу работника, при условии, что они предусмотрены трудовым и (или) коллективным договором.

На основании вышеизложенного расходы в виде вознаграждений могут быть учтены в целях налогообложения прибыли организаций, в случае если порядок, размер и условия их выплаты предусмотрены локальными нормативными актами организации, содержащими нормы трудового права, при соответствии критериям, указанным в пункте 1 статьи 252 НК РФ, и при условии, что подобные расходы не поименованы в статье 270 НК РФ.

Таким образом, руководитель организации выступает одновременно и со стороны работодателя, и со стороны работника. Его деятельность регламентируется как корпоративным правом, так и трудовым законодательством. При этом, они часто пересекаются, в том числе по вопросам порядка и размеров выплаты вознаграждений. Указанный порядок может быть установлен Уставом, локальными актами организации, трудовым договором с руководителем. Точное соблюдение установленного порядка премирования обеспечивает законность произведенных выплат. Другое дело, что у директора может не оказаться на руках соответствующей документации, что осложняет доказывание в суде своей позиции. Надлежащий документооборот является также необходимым и с точки зрения налогового законодательства

***Анастасия Алексеевская**

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для





**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
АНАСТАСИИ АЛЕКСЕЕВСКОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**

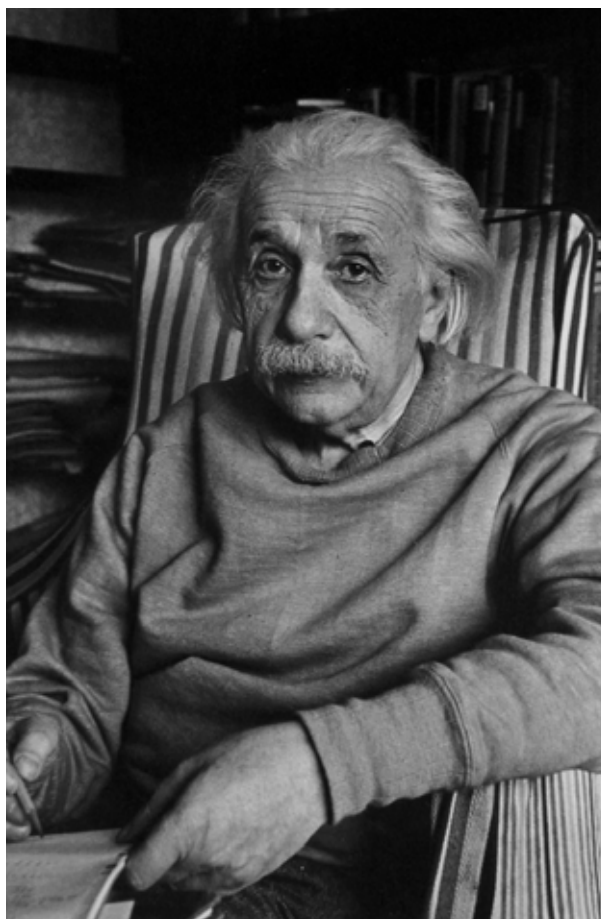


Загадка, с помощью которой Эйнштейн определял глупых людей



Знаменитый ученый утверждал, что 98% людей не способны решить эту задачку, которую он сам считал не слишком сложной. Говорят, ее он задавал тем, кто хотел у него учиться. Если претендент справлялся, Эйнштейн брал его в ученики. Поучилось бы у вас стать учеником Эйнштейна?

Ответ вы сможете найти после условия, но попробуйте проверить себя, не подглядывая. Удачи!



Альберт
Эйнштейн

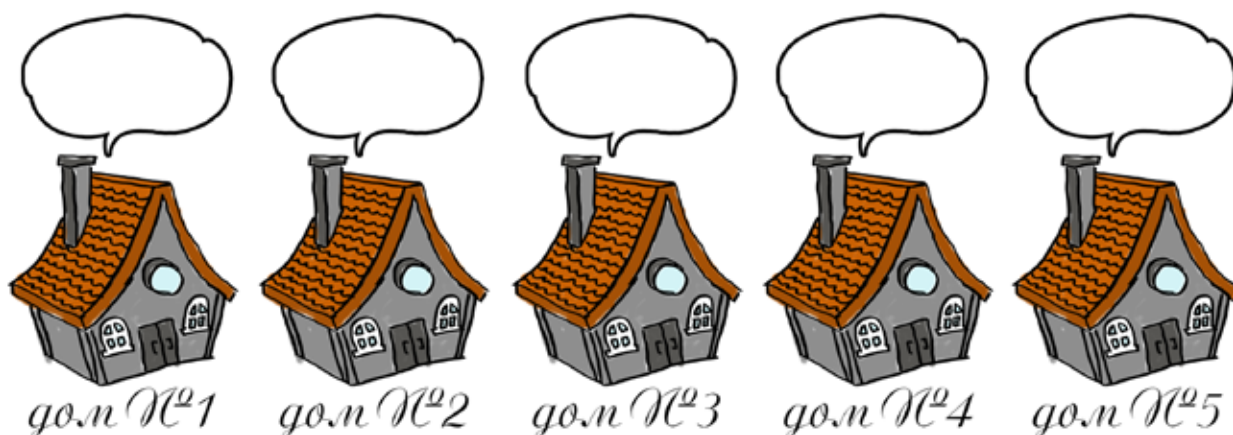
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Итак, загадка:

• На улице стоят рядом пять домов.
Каждый дом определенного цвета.

• В каждом доме живет человек определенной национальности, который предпочитает свой напиток, марку сигарет и домашнее животное.

• Зеленый дом расположен слева от белого, рядом с ним.

• Датчанин предпочитает пить чай.

• Норвежец живет в первом доме.

• Англичанин живет в доме красного цвета.

• Человек, предпочитающий Marlboro — сосед того, кто любит кошек.

• Хозяин желтого дома курит Dunhill.

• Немец предпочитает марку сигарет Rothmans.

• Житель центрального дома пьет молоко.

• Хозяин зеленого дома предпочитает кофе.

• Тот, кто курит Pall Mall, выращивает птиц.

• Швед разводит собак.

• Норвежец живет рядом с синим домом.

• Сосед того, кто курит Marlboro, пьет воду.

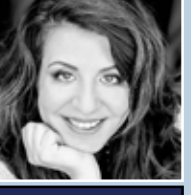
• В синем доме живет тот, кто выращивает лошадей.

• Пиво пьет тот, кто курит Winfield.

Вопрос: Кто разводит рыбок? В доме какого цвета он живет, что пьет и сигареты какой марки курит?

Ответ на загадку Эйнштейна:

Рыбок разводит немец. Он живет в зеленом доме, пьет кофе и курит Rothmans.

						
Яна Алферова группа компаний ISS	Елена Ануфриева Либерти Страхование	Александр Бер ГК InfoWatch	Анна Глазкова IMA Moscow	Дмитрий Глумов ООО «Телепласт»	Сергей Горбатов IE Business School Madrid	Елизавета Гурьянова НТВ-ПЛЮС
						
Валери Дворцевая Визави Консалт	Анна Ермохина ОПТЭК Цайсс Групп	Жанна Завьялова бизнес-тренер	Алексей Загумёнов «Авира»	Ярослав Кабаков ИК «ФИНАМ»	Алевтина Каипова Volga Group	Евгений Каплев ЭКСМО
						
Нателла Кобулашвили «ВЫБОР»	Иван Комыслянов АО «ЭР-Телеком Холдинг»	Алексей Коренев ГК «ФИНАМ»	Владимир Корицкий «Авито Работа»	Мargarита Крутова Финансовая группа QBF	Наталья Курчакова Научно-Технический Центр «Газпром Нефти»	Кристина Лапская SuperJob
						
Кристина Леонгардт ООО «Абсолют Страхование»	Анастасия Малахова «Конекрейн Демаг Рус» Центр	Ольга Малашкина «Швабе»	Исаак Мостов ГК «РАМАКС»	Дмитрий Низовский Группа ПСН	Иван Носаков Сити XXI век	Сергей Озол бизнес-тренер
						
Татьяна Павличенко Ассоциация «Директориум»	Александр Подерёгин ООО «НПО «Космос»	Мargarита Розанова Хергох Евразия	Михаил Рубцов ООО «МЕТИНВЕСТ- ПРОМСЕРВИС»	Светлана Самойлова UCL HOLDING	Ирина Святцкая HeadHunter	Варвара Седова «АгроТерра»
						
Дмитрий Слинков Ростелеком	Светлана Стешина АО «Международный аэропорт «Внуково»	Игорь Столяров группа компаний СР	Алексей Стоянкин МДД Групп	Алла Третьякова АО КБ «Интерпромбанк»	Наталья Трубкина ПАО «Мечел»	Алексей Урванцев бизнес-тренер
						
Андрей Устюжанин Кадровый центр «Эксперт»	Ольга Филиппова Eqvanta	Светлана Хамитова «Althausgroup»	Владимир Химаныч Райффайзенбанк	Алексей Чумов Rail Cargo Logistics- RUS	Аяз Шабудинов холдинг Like	Елена Эрлих Московский Кредитный банк

СЕМИНАРЫ, МАСТЕР-КЛАССЫ, КОНФЕРЕНЦИИ

АВГУСТ
-
ДЕКАБРЬ
2019

ЖУРНАЛА 



АВГУСТ

КОУЧИНГОВЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

(деловой клуб)
отель Савой



СЕНТЯБРЬ

ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

бизнес тренинг
Сергей Семенов



ОКТАБРЬ

МЫ – ОДНА КОМАНДА

конференция
(как создать атмосферу вовлеченности
на самом деле и как ее поддерживать)
спикеры – ведущие эйчары России



НОЯБРЬ

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ЭЙЧАР

конференция



ДЕКАБРЬ

КАК СТАТЬ КОМПАНИЕЙ МИРОВОГО КЛАССА

конференция

ДЛЯ ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО КЛУБА  И ПОДПИСЧИКОВ 

– УЧАСТИЕ БЕСПЛАТНО

ПОЧТА: TP@TOP-PERSONAL.RU

Владимир Моженков дарит вам видео с мастер-класса смотрите на сайте журнала



<http://www.top-personal.ru/newsissue.html?29214>



Инфопартнер 
Видео – А. Жильцов