

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению "Персонал" – 71852, 70555, 72635

№ 03  
(687)

2023

Главная тема: **РУКОВОДИТЕЛЬ И ЗОНЫ ЕГО ОТВЕТСТВЕННОСТИ**



**Борис Жалило**

Международный бизнес-консультант

**Хомячки не могут  
быть руководителями**

Партнёры УП



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**«Хомячки не могут быть руководителями», — говорит герой номера Борис Жалило.**

**Увы, могут... Поспорю с ним.**

**Они не могут быть лидерами, не могут мотивировать сотрудников и себя на подвиги, но среди серых фирм я встречал немало «хомячково-руководителей».**



*Александр Гончаров*

Номер готовили:



Алена  
Верещагина



Алия  
Верисова



Полина  
Гальченко



Александр  
Гончаров



Надежда  
Гончарова



Оксана  
Дегнер



Александр  
Жильцов



Дмитрий  
Жирнов



Игорь  
Жуковский



Павел  
Кочетков



Кристина  
Кузнецова



Вероника  
Курилова



Наталья  
Риль



Ольга  
Сагун



Анна  
Соснина



Анна  
Чернова



Андрей  
Чепайкин



Елена  
Чечикова



Александр  
Чечиков



Алена  
Юрова



Наталья  
Миронова



ГУДКОВ И. / УТ 03/2023

РУБРИКА: КОММЕНТАРИИ

Комментируем Игоря Гудков — основатель новой образовательной социальной сети AskNow, а также бизнес-коуч (МСР) с 8-летним опытом в IT-предпринимательстве и основатель маркетинг-агентства Digital marketing agency Gidsoft, компании по разработке софта и ПО Benscom (2014 г.).

ЗАКОН МЁРФИ — «ЧЕМ БОЛЬШЕ ТЫ БОИШЬСЯ ЧЕГО-ТО, ТЕМ С БОЛЬШЕЙ ВЕРоятНОСТЬЮ ЭТО И ПРОИЗОЙДЕТ».



Игорь Гудков

Это объясняется функциями работы мозга, поэтому, да чем мы фиксируем больше всего свое внимание, того и становится больше в нашей жизни. А в психологии это называется фильтр восприятия, через который мы смотрим на реальность. На деле каждый человек принимает во внимание только определённые и нужные ему факты и события. Причём, делается это как осознанно, так и нет. Например, тебе понравилась конкретная машина. Ты её посмотрел где-то на фото. Она осталась в памяти: модель, цвет и так далее. Она определённо вызвала како-то эмоции.

И через небольшой промежуток времени, допустим, на улице ты замечаешь замечать именно такие машины в большом количестве. Это все работа мозга, который знает свой фокус на каждый момент, а именно автомобиль, который запечатлелся в памяти. Есть и подтверждение того, что мысли материальны.

ГУДКОВ И. / УТ 03/2023

МАКСИМЧЕНКОВ А. / УТ 03/2023

РУБРИКА: КОММЕНТАРИИ

ЗАКОН МЁРФИ — «ЧЕМ БОЛЬШЕ ТЫ БОИШЬСЯ ЧЕГО-ТО, ТЕМ С БОЛЬШЕЙ ВЕРоятНОСТЬЮ ЭТО И ПРОИЗОЙДЕТ».



Алексей Максимченков

Согласно закону притяжения, в нашей жизни происходит именно то, о чем мы думаем чаще всего. Соответственно, если мы боимся чего-то и постоянно прокручиваем эти мысли в голове, то начинаем притягивать к себе нежелательные события. Поэтому важно перестать закрываться на негативных установках и перенаправить энергию в более полезное русло.

ЗАКОН КИДЛИНА — «ЕСЛИ ТЫ МОЖЕШЬ НАПИСАТЬ СВОЮ ПРОБЛЕМУ ЧЕТКО, ТО ТЫ УЖЕ НА ПУТИ К ЕЕ РЕШЕНИЮ».

Осознаешь проблему — первый шаг к ее решению. Когда человек полностью обозначил проблему или задачу, то, значит, что уже наполовину ее решил.

ЗАКОН ГИЛБЕРТА — «САМАЯ БОЛЬШАЯ ПРОБЛЕМА В РАБОТЕ, ЭТО ТО, ЧТО НИКТО ТЕБЕ НЕ ГОВОРИТ, ЧТО ИМЕННО ТЕБЕ НУЖНО ДЕЛАТЬ».

Это высказывание больше относится к предпринимательской деятельности, а не к рабочей. Для линейного исполнителя, как правило, уже расписаны те задачи, которые предстоит выполнять.

МАКСИМЧЕНКОВ А. / УТ 03/2023

«ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА – АРБ ПРО» / УТ 03/2023



РУБРИКА: КОММЕНТАРИИ

ЗАКОН ГИЛБЕРТА — «САМАЯ БОЛЬШАЯ ПРОБЛЕМА В РАБОТЕ, ЭТО ТО, ЧТО НИКТО ТЕБЕ НЕ ГОВОРИТ, ЧТО ИМЕННО ТЕБЕ НУЖНО ДЕЛАТЬ».

Начинающих руководителей мы учим формулировать задачи по SMART: добиваться того, чтобы задача была конкретной, измеримой, амбициозной, обеспеченной ресурсами и определенной во времени.

Для линейных руководителей, которые напрямую управляют специалистами, особенно специалистами значимости, этот инструмент отлично работает. Во время формулирования цели руководитель сам лучше понимает задачу, продумывает ее, заранее готовит ответы на возможные вопросы исполнителя. Это волево. Но чем выше поднимаемся руководителем по служебной лестнице, тем опытнее его подчиненные, чем сложнее задачи, которые решает команда, тем меньше конкретики и определенности. Зачастую на старте работы над задачей есть только идея, и мысленно, что именно мы делаем, как будем делать и даже какие ресурсы потребуются. По SMART такие задачи сформулировать невозможно. Что же делать? Ждать, когда появится большая определенность? Но выход, мы видим, что с течением времени таких задач становится всё больше, особенно в разработке новых продуктов и услуг.

Помогут гибкие инструменты разработки — Agile-подход. Известно, что подход создан для разработки программного обеспечения, но сейчас применяется в самых разных областях. Суть в том, что команда планирует работу инкрементами — этапами по 1-4 недели, договариваясь о результатах этапа. Результаты инкремента предъявляются будущим потребителям и принимаются решение, в правильном ли направлении движется работа. После этого команда приступает к планированию следующего этапа. Такой подход позволяет даже в самых неопределённых задачах, когда на старте есть только идея, создать понимание, что и как нужно будет делать.

\*Владислав Смилевский, тренер-консультант, руководитель практики «Оперативное управление» ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Эксклюзивно для УТ

«ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА – АРБ ПРО» / УТ 03/2023

«ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА – АРБ ПРО» / УТ 03/2023



РУБРИКА: КОММЕНТАРИИ

УТ Как вы думаете, кто показывает лучшие результаты при решении сложных, нестандартных бизнес-задач? Те, кто все время тратит на решение, или те, кто часть времени уделяет формулированию?

У Исследования 1 однозначно показывают, что вторые.

У Почему так происходит?

1. Мы склонны использовать оценочные прилагательные и наречия. «Долгие согласования». А какой срок согласований нам нужен? Долгие – это дольше, чем...? «Плохо субординатив» – они чем плохи? Срокими, качеством, ценами?

2. Включаем в формулировку причину: «КРП не выполняется, так как у сотрудников низкая квалификация». Как будем решать эту проблему? Конечно учить. Но сотрудников обучили, а КРП где была, там и осталась. Почему? Мы не проверили, истинная ли это причина. И даже если истинная, единственная ли?

3. Обвиняем. «Не получен вовремя информация из-за IT департамента». Этим «примемом» мы сузили поиск причин до работы конкретных людей и сняли с себя ответственность. А если дело в процедурах? Или вообще возможности выполнить работу вообще?

Итак, Уделяйте время формулировке проблемы до начала поиска решения.

Откажитесь от оценок, причин и обвинений в формулировке.

Успехов в поиске решений!

\*Сергей Кривобородов, тренер-консультант, ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Эксклюзивно для УТ

## Содержание

5

**РУКОВОДИТЕЛЬ И ЗОНЫ ЕГО ОТВЕТСТВЕННОСТИ**  
**ЧЕМ ВЫШЕ УРОВЕНЬ, ТЕМ СЛОЖНЕЕ ПРОБЛЕМЫ И ТЕМ ТРУДНЕЕ ИХ РЕШАТЬ**

Борис Жалило, Международный бизнес-консультант

21

**ВИЗИОНИРОВАНИЕ БУДУЩЕГО**  
**Я не планирую передавать своим преемникам какие-то готовые инструкции, рецепты**

Глеб Макин, РА «Градус»

29

**ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТ**  
**3 совета тайм-менеджмента для руководителей в кризис**

Мария Самсонова

35

**ДАЙДЖЕСТ КНИГИ**  
**Борис Щербаков «Наверху, или Инструкция по выживанию для топ-менеджера»**

Виктория Васильева, автор 

47

**5 Важных Законов в мире бизнеса**

Игорь Гудков

53

Алексей Максимченков

55

Владислав Смилевский,  
«Институт Тренинга – АРБ Про»

56

Сергей Кривобородов,  
«Институт Тренинга – АРБ Про»

57

**Самые богатые актёры 2023**

КОММЕНТАРИИ

60

**Падения и взлёты – это их жизнь**

Борис Жалило, Международный бизнес-консультант

61

КОММЕНТАРИИ  
**А где ваш Джокер?**  
Александр Жильцов, эксперт 

№03  
(687)

Издаётся с 1996 г.    2023 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  
TR@TOP-PERSONAL.RU

 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 20.02.2023 г.  
Формат 60x90 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 директоров компаний поделиться опытом управления: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.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

Подписные индексы  
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

РУБРИКА: РУКОВОДИТЕЛЬ И ЗОНЫ ЕГО ОТВЕТСТВЕННОСТИ

# ЧЕМ ВЫШЕ УРОВЕНЬ, ТЕМ СЛОЖНЕЕ ПРОБЛЕМЫ И ТЕМ ТРУДНЕЕ ИХ РЕШАТЬ

*Борис Жалило – бизнес-консультант, бизнес-тренер, спикер, занимается персональным коучингом для владельцев бизнеса. Автор 10 книг, скоро должна выйти одиннадцатая.*



**Борис  
Жалило**  
Международный  
бизнес-консультант

 Почему обычные сотрудники не верят в то, что чем больше компания, тем меньше вопросов должен решать руководитель?

 то зависит от того, как выстроена работа в компании в целом. Когда сотрудники действительно работают, они обычно видят, как вышестоящий руководитель решает большое количество вопросов. В этом случае они естественным образом предполагают, что чем выше уровень, тем сложнее проблемы и тем труднее их решать.

**Я СТАЛКИВАЛСЯ И С ПРОТИВОПОЛОЖНОЙ СИТУАЦИЕЙ: РУКОВОДИТЕЛЬ ПРИХОДИТ НА РАБОТУ В 11–12 ЧАСОВ, УХОДИТ В 16, И ПОДЧИНЕННЫЕ СЧИТАЮТ, ЧТО НАВЕРХУ ВООБЩЕ НИЧЕМ НЕ ЗАНИМАЮТСЯ.**

Руководители отличаются друг от друга и по стилю управления, и по уровню профессионализма, и по опыту. Те, кто предпочитает микроменеджмент, выросли, как правило, из мелких предпринимателей, да так там и остались. Как говорят, можно вывезти девушку из деревни, а вот деревню из девушки гораздо сложнее. Так и здесь: забрать руководителя из мелкого бизнеса можно, но мелкий бизнес из руководителя — нет. Он лично будет выбирать шарики на елку, заниматься выбором и закупкой туалетной бумаги и подписывать любые мелкие платежки. То есть он занимается всем. Увы, такие есть. Могут ли они стать крупными бизнесменами? Полагаю, что да, потому что рынок не всегда конкурентен. Есть разные источники лидов, прибыли, успеха, поэтому такие менеджеры вполне могут быть и в крупном бизнесе.

Но чаще всего, чтобы руководитель был способен двигаться вверх, масштабировать бизнес, ему приходится делегировать мелкие вопросы. Иначе он не сможет заниматься крупными. Это естественно — фокус либо там, либо там. Те, кто сами выстроили крупные бизнесы, а не пришли откуда-то, многое делегируют. Мелочи прорабатываются соответствующими специалистами для того, чтобы руководитель располагал временем на принятие решений по крупным вопросам.

К крупным относятся масштабные, комплексные вопросы, которые объединяют множество мелких. Например, вопрос выхода на определенный рынок предполагает, что этот рынок кто-то изучает, определяет уровень конкуренции на нем, выясняет его емкость, изучает ценовую политику, все затратные составляющие, всё это бюджетирует, планирует выход. И дальше уже руководитель, например коммерческий или генеральный директор, получает информацию, в которую вложено много часов, дней, а иногда и месяцев работы, где есть итоговые цифры. И вот по этим цифрам нужно принять серьезное решение об инвестировании выхода на новый рынок.

Можно копнуть эту информацию, проверить ее качество и достоверность, и с этой точки зрения посмотреть на результаты исследования. А можно пойти еще дальше и вникнуть в то, как проводились исследования, кем, какие анкеты составлялись и в каком формате проводились интервью и прочее. Однако руководитель не вникает во все частные вопросы, поскольку когда-то он подобрал для этого нужного специалиста и убедился в его профессионализме, в том, что ему можно доверять.

Это крупное комплексное решение.

Во-первых, в него вложены решения предыдущих лет, которые привели к конкретным результатам, на которые можно полагаться, поскольку обобщенной комплексной информации можно доверять.

Во-вторых,

**КРУПНОЕ РЕШЕНИЕ ПРЕДПОЛАГАЕТ, ЧТО В  
РАМКАХ ТЕКУЩЕГО ПРОЕКТА УЖЕ БЫЛО  
ПРИНЯТО МНОГО ЧАСТНЫХ РЕШЕНИЙ,  
МНОГОЕ ПРОСЧИТАНО И ПОДГОТОВЛЕНО.  
МОЖНО СКАЗАТЬ, ЧТО РУКОВОДИТЕЛЬ  
ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЕ «ОПТОМ».**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

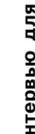
 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



**ЕГО СТИЛЬ  
И БЫЛ ПОСТРОЕН  
НА ВЫСВЕЧИВАНИИ  
ДАЖЕ НЕ ФОНАРИКОМ,  
А ПРОЖЕКТОРОМ ВАЖНЫХ  
МОМЕНТОВ –  
НА КОРПОРАТИВНОЙ  
КУЛЬТУРЕ,  
НА ЭМОЦИЯХ**

РУБРИКА: **ВИЗИОНИРОВАНИЕ БУДУЩЕГО**



**Глеб Макин**  
РА «Градус»

**Я не планирую передавать  
своим преемникам какие-то  
готовые инструкции, рецепты**

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

«В детстве у меня была мечта: создать собственную компанию, в которой я мог бы устанавливать свои правила, формировать культуру работы и т. д. К этому я и двигаюсь. О поиске смыслов тоже задумывался, в частности о миссии компании», – начал свое интервью  Глеб Макин.



## Миссия вашей компании имеет социальный характер?

**В** некоторых регионах России заработная плата большей части населения составляет около 20 тысяч рублей в месяц. Мы даем возможность этим людям заработать на объектах наших клиентов вахтовым методом, таким образом соединяя их потребность в деньгах и самореализации с потребностью крупных компаний в персонале. Рынок рабочей силы в Москве испытывает большой кадровый дефицит, можно сказать «голодает». Мы находим для людей из бедной глубинки достойную работу. Может быть, именно в этом глубокий смысл нашей деятельности.

**МОИ ЗНАКОМЫЕ СОБСТВЕННИКИ ЧАСТО ГОВОРЯТ: БЫЛО БЫ В ДВА РАЗА ЛУЧШЕ, ЕСЛИ БЫ ТЫ НАНЯЛ УПРАВЛЕНЦА, А САМ ДУМАЛ ТОЛЬКО О ПЕРСПЕКТИВАХ**

## Как построен процесс управления в вашей компании?

— Сейчас у нас есть ключевые показатели, которые выстроены в определенную иерархию. На самом верху 4–5 пунктов, с которых и начинается анализ. Если вдруг финансовый показатель начал хромать, то ты спускаешься и смотришь на причины этого: зависит ли это от региона или другого индикатора. Если есть проблема с денежным потоком, то ты понимаешь, в чем дело: не вернулись деньги, плохая дебиторка или неудачный проект. Когда ты идентифицировал проблему в самом низу иерархии, которая явилась корнем проблемы наверху, ты осознаешь, как нужно ее решать и как с ней работать.

## Какова Ваша роль в управлении?

— Сейчас у меня две роли: собственник и управляющий. Пока «страдает» роль собственника, потому как мне приходится больше управлять и не всегда хватает времени подумать о будущем. Если я передам функции управляющего, надеюсь, у меня будет больше времени для этого. К тому же есть еще такой вопрос: какая роль важнее? Мои знакомые собственники часто говорят: было бы в два раза

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

лучше, если бы ты нанял управленца, а сам думал только о перспективах. С этим можно поспорить. Пока мне лучше управлять и меньше думать о будущем. Хотя когда-то, наверное, ситуация изменится.

### А что передавать преемникам?

— Я не планирую передавать своим преемникам какие-то готовые инструкции, рецепты. Я скорее поделился бы подходами к работе, принципы того, как управлять. А в целом думаю, что передавать вообще ничего не придется, потому что остается команда. Мы работаем бок о бок, перенимаем друг от друга методы, которые работают, оставляем лучшие, а от тех, которые по каким-то причинам не применимы, отказываемся. Идет двусторонний процесс: я беру на вооружение продуктивные подходы у ребят — они перенимают у меня.

**ВСЕ ЛИДЕРЫ НАПРАВЛЕНИЙ В БИЗНЕСЕ,  
ТАК ИЛИ ИНАЧЕ, ЗАНИМАЮТСЯ  
СОЗДАНИЕМ ОБРАЗА БУДУЩЕГО, НО НЕ  
ВСЕГДА ЭТО У НИХ ХОРОШО ПОЛУЧАЕТСЯ**

### Как и когда Вы думаете о будущем бизнеса?

— Я думаю о будущем компании, когда плаваю в бассейне и во время пробежек, а еще когда слушаю концерты симфонической музыки. Наверное, музыка заставляет нейроны в голове работать особым образом, и очень часто в этот момент совершенно неожиданно приходят какие-то мысли, решения, идеи, о которых ты уже много размышлял, — происходит то, что психологи называют инсайтом. Во время плавания или бега ты находишься наедине с собой, ни с кем не разговариваешь, и это отличное время, чтобы подумать. Все лидеры направлений в бизнесе, так или иначе, занимаются созданием образа будущего, но не всегда это у них хорошо получается. Мне кажется, что при корпоративном управлении нужно создавать совет директоров, в функции которого и должно входить визионерство, в частности определение рынков, на которых стоит работать в будущем, и т. д.

РУБРИКА: ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТ

# 3 совета тайм-менеджмента для руководителей в кризис

**Б**ыть и оставаться эффективным и в обычное время для многих сложно, а в кризис это сделать вдвойне тяжелее. Кроме распространённых помех, таких как профессиональное выгорание, «синдром самозванца», прокрастинация, усталость и отсутствие дисциплины добавляется еще отсутствие уверенности в будущем. Изучая поведение и чувства людей, переживающих кризисы, можно сказать, что появляется вязкость в принятии решений, связано это с тем, что события разворачиваются очень быстро.



*Мария Самсонова*

В кризис, при этом неважно — речь о глобальном кризисе или локальном в отдельно взятой компании, время ускоряется. У нас уже нет запаса для раздумий или сомнений, особенно это касается руководителей, задача которых не только оставаться эффективным, но и поддерживать темп работы команды. Принцип тайм-менеджмента руководителей в кризис удивительно точно сформулировал Л.Кэрролл в «Алиса в стране чудес»: нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Руководителям важно это понимать. В 21 веке ключевой мета навык — нейропластичность, другими словами, гибкость ума. В основе любой успешной карьеры после знаний, опыта и таланта лежит умение быстро управлять ситуацией.

В тайм-менеджменте есть 3 базовых неизменных принципа: расставить приоритеты, планировать, быть системным. В период нестабильности они приобретают даже большее значение для обеспечения эффективности руководителей и команд, но меняется логика и подход к распределению сил.

К трем китам тайм-менеджмента я еще добавлю дисциплину. Многие знают законы и методы управления эффективностью, но только единицы могут помочь себе и другим грамотно управлять временем. За 20 лет работы с руководителями и командами я с уверенностью могу сказать, что именно дисциплина оказывается самой сложной личной задачей.

*Совет, как оставаться эффективным № 1, — научиться подчиняться принятым решениям/распорядку.* Это мега важно в кризис, когда неуверенность и неизвестность подтачивают энтузиазм и манят на диван.

Эта задача решается через внедрение новых привычек. Желательно полезных. Например, ходьба или бег вечером или утром, зарядка. Иногда очень сложно заставить себя отвлечься от работы и телефона, особенно когда идет дождь или когда поздно ложишься спать. Но, заставив себя поддерживать ритм и не пропускать без уважительных причин то, что стоит в списке задач, вы усилите «ген» дисциплинированности. Я знаю руководителя департамента для которой, кроме прочего, именно дисциплина стала поводом, чтобы наконец завести собаку, как самый сильный кнут. Хочешь — не хочешь, но с собакой надо гулять два раза в день, как минимум по часу вне зависимости от погоды, занятости и лени. Кстати, сработало, уровень внутреннего контроля над ситуацией и собой вырос в несколько раз. Она стала меньше прокрастинировать сама и смогла лучше направлять подчиненных, не позволяя им рефлексировать и морально «разваливаться на части». Сначала наводим порядок в своей жизни и отношении к ситуации, только потом в бизнесе.

*Совет № 2: освоить энерджи-менеджмент и научиться легко принимать новую логику принятия решений.*



Приоритеты от prior — первый или старший. Приоритет действий определяет порядок их выполнения во времени. Если вам всегда было некомфортно расставлять приоритеты, даже в личной жизни, то в сложный период на работе придется в три раза тяжелее. Вы не сможете эффективно справиться с кризисом в бизнесе и управлять командой.

Здесь всё еще актуален подход Абрахама Маслоу: все приоритеты всегда стартуют с базовых, связанных с безопасностью жизнедеятельности самого руководителя. Как в самолете, маску сначала надевает родитель, а потом уже на ребенка. Если вы не успели накопить сил и энергии, то можете не выдержать давления ситуации, т. к. работа в кризис отнимет больше энергии чем обычно.

Поэтому так называемый энеджи-менеджмент выходит на первый план. Прежде всего это сон, здоровые привычки, питание и вещи, которые вас заряжают и вдохновляют.

У большинства великих и успешных людей была своя система подзарядки, которая помогала сохранять и увеличивать энергию. Например, Леонардо да Винчи спал по 20 минут каждые 4 часа. Черчилль в один день мог уложить объем двух рабочих дней, просто создавая для себя тихий час. Я знаю несколько топ-менеджеров, которые опытным путем нашли для себя идеальный распорядок с перерывом на спортзал в середине дня: работа, зал, работа, личное время. Да, день начинался раньше и заканчивался позже, из-за 2–3 часовой паузы, но по признанию коллег продуктивность и стрессоустойчивость приросли в разы. Сложнее всего было справиться с мыслью: меня днем нет, без меня не справятся, всё развалится, и действительно переключиться на тренировку.

Проблема кризисных периодов или ситуаций неопределенности в том, что привычный ход действий и проторенные маршруты уже невозможны, необходимо менять приоритеты и прежде всего научиться мыслить с позиции сохранения своей энергии. Большинство руководителей как раз действует наоборот, распределяет приоритет дел так, что к концу дня не остается даже выжитого лимона, при чем часто результат не пропорционален усталости. Часто это вызывает сожаление и даже боль, приходит много негативных эмоций, которые по-хорошему нужно быстро пережить и отправиться дальше покорять пространство и время. И если в обычное время можно было позволить себе такую роскошь, как печаль на тему «а вот раньше...», то в кризис нельзя кормить пространство негативными флюидами долго. Это слишком расточительно, у нас нет времени на лишних пожирателей





Издательство

«Альпина»

8 (800) 550-53-22

[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

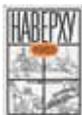
## Дайджест книги

**Борис Щербаков "Наверху, или Инструкция по выживанию для топ-менеджера"**

*«Это история успехов и ошибок на карьерном пути.»*

О чем эта книга – это и мемуары, и размышления Бориса Щербакова. Он вспоминает период, когда он работал на крупнейшие мировые корпорации – Oracle, Dell. Автор составляет настоящую «инструкцию по выживанию», извлекая из сора житейских неурядиц зерно мудрости, которая приходит с опытом.

Выводы Бориса разнообразны. Он говорит и о необходимости управления гневом, и о формировании кадрового резерва компании, о лидерстве и об изучении иностранных языков, о борьбе с ветряными мельницами о процессе увольнения из компании, и о сутяжничестве...



## ЧАСТЬ I

### 01. Тучные двухтысячные

В этой части автор вспоминает 2000 годы как период мощного накопления средств и развития инфраструктуры. Естественно, сектор информационных технологий стал одним из ключевых в экономике государства, реальным катализатором развития. Компания Oracle в 2000-2003 годах внедрила ERP-системы (enterprise resource planning), на таких предприятиях как, Магнитогорский металлургический комбинат он был первым крупным предприятием, «Уралкалий», «Еврохим» и многие другие.

### 02. О руководителях

В этой главе Борис вспоминает о руководителях компании Oracle, упоминает основателя и акционера компании Ларри Эллисон который объявил на совещание о том, что: «пора заканчивать с вольницей в локальных офисах по всему миру, слишком свободно себя чувствует руководство представительств в разных странах». Автор рад тому, что новый принцип заработал не сразу и не повсеместно.

Тепло отзывается о своем первом руководителе Хансе Ярник, при нем компания работала на принципах, которые близки автору, именно: доверия и делегирования. «Даже на региональных «партсобраниях» царил атмосфера дружелюбия, доверия, уважения. Счастливым было время.»

На смену ему пришел другой руководитель — италянец Альфонсо Ди Анни.

При нем — компания быстро превращалась в политизированную систему, в которой подчеркнутая лояльность, установление всепроникающего контроля и ликвидация той самой вольницы становились все более отчетливыми приоритетами развития.

Сам автор до 2010 года был главой представительства, генеральным директором и вице-президентом Oracle по продажам в России и СНГ. Позже, после приобретения Sun, работал в должности генерального директора Oracle Hardware, вице-президента по продаже аппаратного обеспечения в России и странах СНГ.

### 03. О бизнес-кейсах

Нужно рассматривать любой бизнес-кейс, под лупой здорового скептицизма с учетом тотальной неопределенности. И никакие экономические формулы, никакие проверенные временем рецепты, ни даже ваш личный опыт не дают стопроцентной гарантии, что именно так и следует поступать вам в вашем случае, как написано в кейсе MBA или какого-нибудь авторитетного журнала.

Поиск оптимального решения всегда будет вашей личной задачей — по-нашему «челлендж». Он должен базироваться не только и не столько на изученных бизнес-кейсах, сколько а постоянном изучении теории и практики, открытости к новому, к



экспериментам, готовности к разумному риску, на вашей способности к маневру, на развитии у вас эмпатии, а желании многих и многих стейкхолдеров помочь вам в осуществлении вашего проекта, да на здоровом смысле.

#### **04. Бизнес-кейс: история под шампанское**

В этой главе Борис описывает ситуацию, в которой один руководитель проектного офиса уходит, и не просто уходит, а к конкурентам, что делать руководителю компании? На кону крупный контракт и вся информация перешла к конкурентам. Нужно снижать цену и для этого он обратился к президенту компании, а тот в свою очередь дошел до председателя советов директоров. Вопрос был решен путем внедрения специального инвестиционного фонда. Далее вся ценовая информация по проекту засекречивается.

Но конкуренты попытались помешать и найти информацию по ценам, но руководитель поступил очень мудро, он распечатал документы вне офиса и отправил два курьера один ехал с неправильными документами, а другой приехал в офис конкурсной комиссии с верными документами и ровно за полчаса до дедлайна и представляет все требуемые документы комиссии. Они победили, и бизнес кейс был закрыт. В назначенное время конкурсная комиссия официально сообщает о своем решении, и в этот же час Матиас со своим руководителем откупоривает бутылку шампанского Moët & Chandon, чтобы славно отметить победу, буквально вырванную из лап конкурента!

#### **05. Бизнес-кейс: история одного увольнения**

Вот и Борис Щербаков плавно нас подвел к рассказу о своем увольнении из компании. Пришел новый руководитель в компанию, а с ним и новые правила.

Одно дело, когда твой руководитель тебя выбирает, принимает тебя таким какой ты есть, берет на работу, и совсем другое — когда ты для него чужой, не его личный выбор. Тут уж как повезет: примет он тебя, поймет твои плюсы и минусы или начнет ломать под себя. Чаще в реальной жизни срабатывает второй сценарий.

Новый босс немедленно стал строить команду: все его подчиненные были обязаны принять участие в тимбилдинге, военной игре типа «Зарницы». Разве что с парашютом прыгать не пришлось. Типичная насильственная коллективная идентификация, принуждение к единению.

Совещания на завтраке — это вообще отдельная песня: любимый инструмент демонстративного управления в корпоративном мире. Этим как бы подчеркивается, что времени настолько мало, что каждая ваша минута на вес золота, надо использовать время по полной! Подчеркивается степень серьезности, ответственности, лояльности. Этот стиль управления — и конкретно этот инструмент — вызывал и вызывает во мне,



помимо естественного отвращения, сильный внутренний протест. Какого черта?! Завтрак — это святое.

Зон конфликта возникло много, а мои попытки адаптации и поиска компромиссов не дали результата. Возобладал армейский принцип единоначалия и беспрекословности на фоне выраженного пренебрежения особенностями в виде меня как личности, неуместной снисходительности и прочее и прочее. Квинтэссенция всего — нарциссизм и манипулятивность. Пожалуй, эти два макиавеллиевских качества нового руководителя отравляли жизнь на протяжении нескольких последующих лет в компании.

При этом автор считает компанию великой и благодарен судьбе за возможность реализоваться как руководитель большого и сложного бизнеса на просторах всего СНГ.

## ЧАСТЬ II

### 06. Don't look backwards

*Don't look backwards – you're not going that way (Не оглядывайся – тебе не туда).*

Новая глава, посвященная компании Dell. Сначала под руководством Майкла Коллинза, потом Хенрика Томсена.

Автор дает совет: «Очень полезно провести рекогносцировку местности до решения выйти в компанию. Идеальный вариант — это советы сотрудников, которые там уже работают, знают все нюансы взаимоотношений внутри коллектива, могут дать свою, пусть и субъективную, оценку руководителю — из множества субъективных взглядов при желании можно сформировать свой «объективный».

Борису Щербакову повезло с руководителями, один Майкл Коллинз: ««вменяемый»: умеющий слушать и слышащий, имеющий свое мнение, но готовый на диалог, признающий культурные различия разных стран, не терпящий манипуляций сознанием, откровенный, насколько это возможно в корпоративном климате вообще. С хорошим чувством юмора и уважающий авторитет подчиненного». Он признавал свои ошибки и мог извиниться перед сотрудником. Другой Хенрик Томсен: рассудительный, спокойный и уважающий себя и окружающих его людей.

### 07. Десять принципов

Здесь автор рассуждает и размышляет на тему умных книг, посвященных историям успеха того или иного бизнесмена, управляющего, политического деятеля, знаменитостей, крупных фигур в истории или в сегодняшнем времени. В английском языке есть выражение *one size doesn't fit all*: «один размер на всех не натянешь», как ни старайся. *There is no cookie-cutter solution to careers* — то, что подходит одному, совсем не будет работать в руках другого. Жизнь сложнее теорий, и ваши «10 принципов» могут оказаться совсем не похожими на прочитанные где-то очередные откровения.

РУБРИКА: КОММЕНТАРИИ

Комментирует Игорь Гудков — основатель новой образовательной социальной сети AskHow, а также бизнес-коуч (МСП) с 8-летним опытом в IT-предпринимательстве и основатель маркетинг-агентства Digital marketing agency Gudsoft, компании по разработке софта и ПО Vencom (2014 г.).

## **ЗАКОН МЁРФИ — «ЧЕМ БОЛЬШЕ ТЫ БОИШЬСЯ ЧЕГО-ТО, ТЕМ С БОЛЬШЕЙ ВЕРОЯТНОСТЬЮ ЭТО И ПРОИЗОЙДЕТ».**

**Э**то объясняется функциями работы мозга, поэтому, на чем мы фокусируем больше всего свое внимание, того и становится больше в нашей жизни. А в психологии это называется фильтр восприятия, через который мы смотрим на реальность. На деле каждый человек принимает во внимание только определённые и нужные ему факты и события. Причём, делается это как осознанно, так и нет. Например, тебе понравилась конкретная машина. Ты её посмотрел где-то на фото. Она осталась в памяти: модель, цвет и так далее. Она определённо вызвала какие-то эмоции.

И через небольшой промежуток времени, допустим, на улице ты начинаешь замечать именно такие машины в большом количестве. Это все работа мозга, который знает свой фокус на данный момент, а именно автомобиль, который запечатлелся в памяти. Есть и подтверждение того, что мысли материальны.



Игорь Гудков

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

За это в свое время американский нейрофизиолог Роджер Сперри в 1981 году получил Нобелевскую премию. Также он изучил тот факт, что мыслеформы нашего разума способны «заряжаться» подобно батарейкам. Происходит это через биоэлектрическую систему, которая уже встроена в наш разум.

И вот такая физика и фантастика в одном флаконе даёт эффект материализации мыслей. Поэтому я бы все-таки несколько раз подумал, прежде чем бояться чего-то в своей жизни или нет, ведь выбор можно делать намеренно.

## **ЗАКОН КИДЛИНА – «ЕСЛИ ТЫ МОЖЕШЬ НАПИСАТЬ СВОЮ ПРОБЛЕМУ ЧЕТКО, ТО ТЫ УЖЕ НА ПУТИ К ЕЕ РЕШЕНИЮ».**

Здесь я могу подметить, что этот закон можно лучше понять, если рассмотреть его со стороны позиции человека. Насколько он ответственен? Скорее всего, когда человек говорит, что не знает, как ему решить свою проблему, то просто не хочет брать ответственность за нее. На деле же ему все понятно, потому что каждый человек знает про все свои проблемы и задачи. И вопрос как раз-таки в ответственности.

Поэтому, если ты чётко описываешь свою проблему, значит ты уже знаешь, как её решить. А дальше нужно взять ответственность и начать действовать. Могу, кстати, рассказать про интересную и эффективную практику 15 минут. Её суть заключается в следующем.

Если есть большая задача, то, возможно, ещё не факт, что она на самом деле такая большая и сложная, каковой кажется. Поэтому можно поставить таймер на 15 минут и попробовать за это время решить задачу. Скорее всего, решение будет найдено за эти самые 15 минут. Хотя изначально казалось, что задача очень трудная. А также, возможно, было лень или всплывали какие-то другие надуманные причины и отговорки.

На самом деле, наш мозг так устроен, что он всегда будет стараться идти по пути меньшего сопротивления. Зная этот факт, вполне реально начать действовать более эффективно.

## **ЗАКОН ГИЛБЕРТА – «САМАЯ БОЛЬШАЯ ПРОБЛЕМА В РАБОТЕ, ЭТО ТО, ЧТО НИКТО ТЕБЕ НЕ ГОВОРИТ, ЧТО ИМЕННО ТЕБЕ НУЖНО ДЕЛАТЬ».**

Я хочу сразу начать с яркого примера. На просторах интернета в социальных сетях огромную популярность набирают разные наставничества и курсы. А все почему? Потому что очень много людей хочет найти конкретный ответ на свой конкретный вопрос. Все ищут какую-то волшебную таблетку. И получается так, что многие люди, условно пройдя какой-то путь, почти сразу начинают учить этому пути других людей. Но это работает немного по-другому. Тот человек, который прошёл какой-то этап в своей жизни, он прошёл его именно для себя. Грубо говоря, мы не можем просто взять чью-то чужую рубашку, надеть ее на себя и сказать, что теперь мы — это он. А вот, что мы действительно можем, это использовать того человека как классный пример.

### **ВСЕ ИЩУТ КАКУЮ-ТО ВОЛШЕБНУЮ ТАБЛЕТКУ**

Решение того или иного вопроса у каждого человека свое. Нет универсальной формулы чего-либо. Например, формулы богатства или достижения любой цели, так как это все очень индивидуально. В этом законе опять-таки актуализируется тема ответственности, а с другой стороны, можно сказать о проблеме ясности ума.

Большинство людей живёт, смешивая все воедино: эмоции, разные неприятные ситуации и многое другое. Получается, что человек реагирует на разные вещи не из ясного состояния ума, а из какого-то постоянного смятения. Поэтому и вопрос о том, что делать, встаёт очень часто. Нет понимания, какой следующий шаг.

И здесь нужна кристальная ясность ума. Она возможна в спокойствии, позитивной эмоции или хотя бы в абстрагировании или смене точки обзора. Ещё можно, например, детализировать проблему или какую-то задачу в работе. И, когда приобретается ясность, тот комок из всего-всего уже не оказывает такого сильного давления как первоначально. А это, в свою очередь, позволяет принять решение о конкретном шаге.

РУБРИКА: КОММЕНТАРИИ

## **ЗАКОН МЁРФИ – «ЧЕМ БОЛЬШЕ ТЫ БОИШЬСЯ ЧЕГО-ТО, ТЕМ С БОЛЬШЕЙ ВЕРОЯТНОСТЬЮ ЭТО И ПРОИЗОЙДЕТ».**

Согласно закону притяжения, в нашей жизни происходит именно то, о чем мы думаем чаще всего. Соответственно, если мы боимся чего-то и постоянно прокручиваем эти мысли в голове, то начинаем притягивать к себе нежелательные события. Поэтому важно перестать заикливаться на негативных установках и перенаправить энергию в более полезное русло.



Алексей  
Максимченков

## **ЗАКОН КИДЛИНА – «ЕСЛИ ТЫ МОЖЕШЬ НАПИСАТЬ СВОЮ ПРОБЛЕМУ ЧЕТКО, ТО ТЫ УЖЕ НА ПУТИ К ЕЕ РЕШЕНИЮ».**

Осознание проблемы — первый шаг к ее решению. Когда человек полностью обозначил проблему или задачу, то, значит, что уже наполовину ее решил.

## **ЗАКОН ГИЛБЕРТА – «САМАЯ БОЛЬШАЯ ПРОБЛЕМА В РАБОТЕ, ЭТО ТО, ЧТО НИКТО ТЕБЕ НЕ ГОВОРИТ, ЧТО ИМЕННО ТЕБЕ НУЖНО ДЕЛАТЬ».**

Это высказывание больше относится к предпринимательской деятельности, а не к наемной работе. Для линейного исполнителя, как правило, уже расписаны те задачи, которые предстоит выполнять.

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

## **ЗАКОН УОЛСОНА – «ЕСЛИ ТЫ ВСЕ ВРЕМЯ СТАВИШЬ ИНФОРМАЦИЮ И ИНТЕЛЛЕКТ НА ПЕРВОЕ МЕСТО, ТО ДЕНЬГИ БУДУТ К ТЕБЕ ПРИХОДИТЬ».**

Я не совсем согласен. Есть люди, которые очень много знают, но у них при этом нет денег. Я считаю, что информация должна быть подкреплена действиями и опытом. Кроме того, информация имеет свойство «стираться» из памяти, если ей не пользоваться долгое время. Поэтому знания, как и вода, не должны застаиваться, чтобы не превращаться постепенно в болото.

## **ЗАКОН ФОЛКЛЕНДА – «КОГДА ТЕБЕ НЕ НУЖНО ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЕ, ПРОСТО НЕ ПРИНИМАЙ ЕГО».**

Не всегда понятно, когда правильно принимать или не принимать решение. Иногда в ситуациях непростой дилеммы лучшим выходом может стать снятие значимости с этого выбора. Какое решение, принятое или не принятое, в итоге окажется верным – большой вопрос.

**\* Алексей Максимченков,**  
ведущий бизнес-ментор по увеличению прибыли в Санкт-Петербурге (по версии журнала «Эксперт»), преподаватель и основатель Бизнес-школы,  
предприниматель, инвестор с 2007 года

Организация, сопровождение  
и согласование: А. Чернова  
[anna.chernova.pr.top.personal@gmail.com](mailto:anna.chernova.pr.top.personal@gmail.com)

Эксклюзивно для

РУБРИКА: КОММЕНТАРИИ

## ЗАКОН ГИЛБЕРТА – «САМАЯ БОЛЬШАЯ ПРОБЛЕМА В РАБОТЕ, ЭТО ТО, ЧТО НИКТО ТЕБЕ НЕ ГОВОРИТ, ЧТО ИМЕННО ТЕБЕ НУЖНО ДЕЛАТЬ».

 ачинающих руководителей мы учим формулировать задачи по SMART: добиваться того, чтобы задача была конкретной, измеримой, амбициозной, обеспеченной ресурсами и определенной во времени.

Для линейных руководителей, которые напрямую управляют специалистами, особенно специалистами начинающими, этот инструмент отлично работает. Во время формулирования целей руководитель сам лучше понимает задачу, продумывает ее, заранее готовит ответы на возможные вопросы исполнителя. Это полезно. Но чем выше поднимается руководитель по служебной лестнице, чем опытнее его подчиненные, чем сложнее задачи, которые решает команда, тем меньше конкретики и определенности. Зачастую на старте работы над задачей есть только идея, и непонятно, что именно мы делаем, как будем делать и даже каких ресурсов потребует задача. По SMART такие задачи сформулировать невозможно. Что же делать? Ждать, когда появится большая определенность? Не выход, мы видим, что с течением времени таких задач становится всё больше, особенно в разработке новых продуктов и услуг.

Помогут гибкие инструменты разработки – Agile-подход. Изначально подход создан для разработки программного обеспечения, но сейчас применяется в самых разных областях. Суть в том, что команда планирует работу инкрементами – этапами по 1–4 недели, договариваясь о результатах этапа. Результаты инкремента предъявляются будущим потребителям и принимается решение, в правильном ли направлении движется работа. После этого команда приступает к планированию следующего этапа. Такой подход позволяет даже в самых неопределённых задачах, когда на старте есть только идея, создать понимание, что и как нужно будет делать.

\***Владислав Смилевский**, тренер-консультант, руководитель практики «Оперативное управление» ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Эксклюзивно для



РУБРИКА: КОММЕНТАРИИ

**ИТ** Как вы думаете, кто показывает лучшие результаты при решении сложных, нестандартных бизнес-задач? Те, кто все время тратит на решение, или те, кто часть времени уделяет формулированию?

**И**сследования 1 однозначно показывают, что вторые.  
Почему так происходит?

1. Мы склонны использовать оценочные прилагательные и наречия. «Долгие согласования». А какой срок согласований нам нужен? Долгие – это дольше, чем ...? «Плохие субподрядчики» – они чем плохи? Сроками, качеством, ценами?

2. Включаем в формулировку причину: «KPI не выполняется, так как у сотрудников низкая квалификация». Как будем решать эту проблему? Конечно учить. Но сотрудников обучили, а KPI где был, там и остался. Почему? Мы не проверили, истинная ли это причина. И даже если истинная, единственная ли?

3. Обвиняем. «Не получаем вовремя информацию из-за IT департамента». Этим «приемом» мы сузили поиск причин до работы конкретных людей и сняли с себя ответственность. А если дело в процедурах? Или вообще в возможностях выполнить работу вовремя?

Итак, Уделяйте время формулирования проблемы до начала поиска решения.

Откажитесь от оценок, причин и обвинений в формулировке.

Успехов в поиске решений!

**\*Сергей Кривобородов,**  
тренер-консультант, ГК «Институт тренинга – АРБ Про»

# Самые богатые актёры 2023

Какие их навыки, знания, харизма, фортуна, черты характера и др. позволили им стать теми, кем они стали?

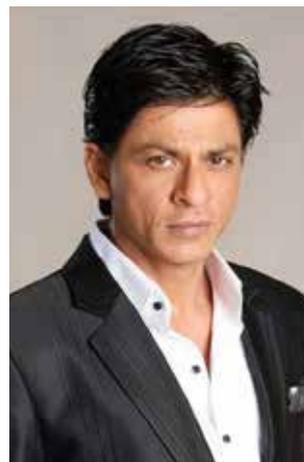
С таким вопросом  обратился к своим экспертам.

А также о том, чему у них стоит поучиться и начинающим менеджерам, и лидерам бизнеса.



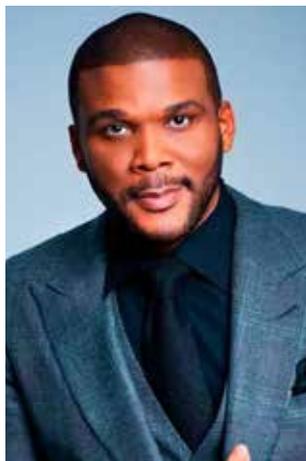
Джерри Сайнфелд

Состояние: 950 000 000\$



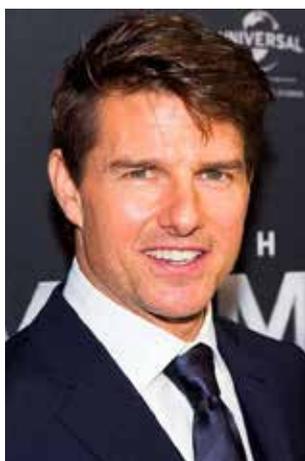
Шахрукх Кхан

Состояние: 750 000 000\$



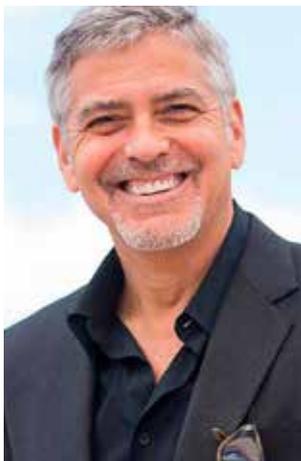
Тайлер Перри

Состояние: 600 000 000\$



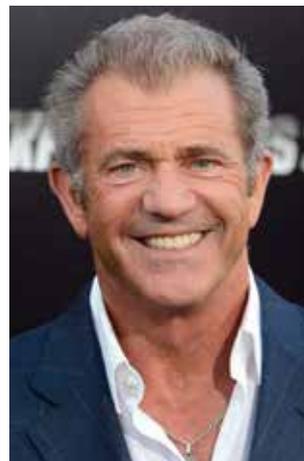
Том Круз

Состояние: 570 000 000\$



Джордж Клуни

Состояние: 500 000 000\$



Мэл Гибсон

Состояние: 470 000 000\$

Эксклюзивное интервью для РАВЕННЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЕННЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЕННЕ ПЕРСОНАЛОМ



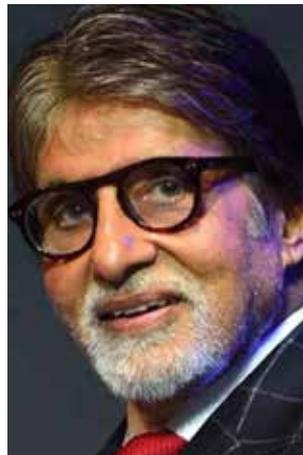
**Адам  
Сэндлер**

Состояние: 450 000 000\$



**Джек  
Николсон**

Состояние: 440 000 000\$



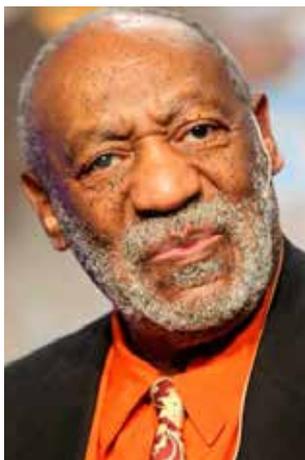
**Амитабх  
Баччан**

Состояние: 440 000 000\$



**Арнольд  
Шварценеггер**

Состояние: 420 000 000\$



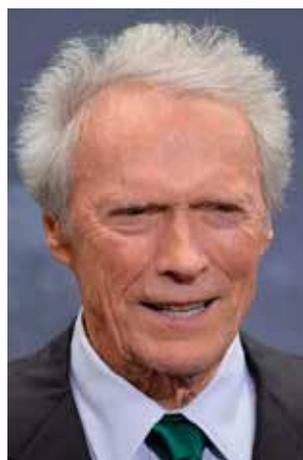
**Билл  
Косби**

Состояние: 415 000 000\$



**Сильвестр  
Сталлоне**

Состояние: 400 000 000\$



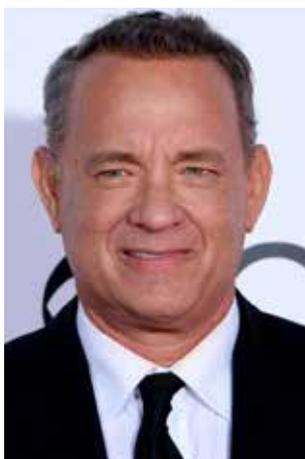
**Клинт  
Иствуд**

Состояние: 380 000 000\$



**Джеки  
Чан**

Состояние: 370 000 000\$



**Том  
Хэнкс**

Состояние: 360 000 000\$



**Киану  
Ривз**

Состояние: 350 000 000\$



**Скотт  
Спидман**

Состояние: 310 000 000\$



**Брэд  
Питт**

Состояние: 300 000 000\$

Эксклюзивное интервью для РАВЕННЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЕННЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЕННЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**Уилл  
Смит**

Состояние: 280 000 000\$



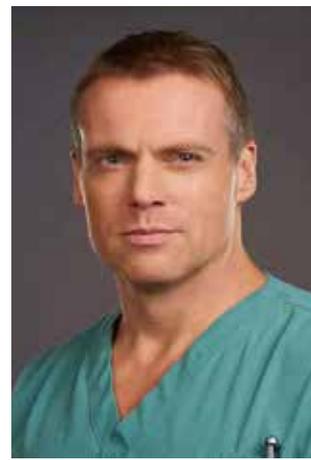
**Салман  
Кхан**

Состояние: 250 000 000\$



**Роберт  
Дауни-младший**

Состояние: 250 000 000\$



**Майкл  
Шэнкс**

Состояние: 248 000 000\$



**Дуэйн  
Джонсон**

Состояние: 242 000 000\$



**Петер  
Стормаре**

Состояние: 240 000 000\$



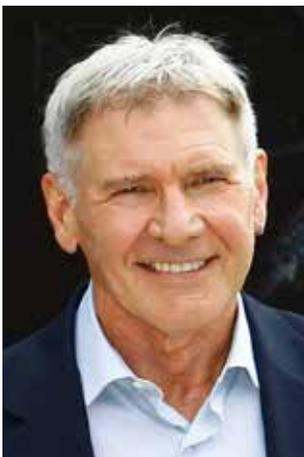
**Леонардо  
Ди Каприо**

Состояние: 235 000 000\$



**Марк  
Уолберг**

Состояние: 230 000 000\$



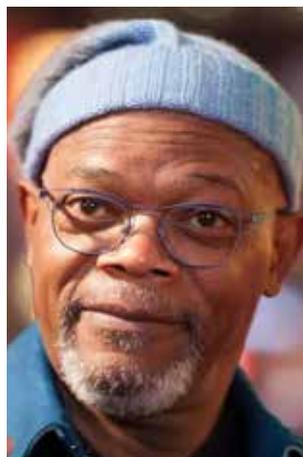
**Харрисон  
Форд**

Состояние: 230 000 000\$



**Жерар  
Депардьё**

Состояние: 225 000 000\$



**Сэмюэл  
Лерой Джексон**

Состояние: 220 000 000\$



**Вин  
Дизель**

Состояние: 210 000 000\$

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



РУБРИКА: КОММЕНТАРИИ

## Падения и взлёты – это их жизнь

Сможете, НЕ ПОДГЛЯДЫВАЯ, угадать первую десятку самых богатых актеров? Уверен, что нет. О некоторых из них Вы вообще никогда не слышали. А некоторые, которых Вы уверенно предположили в первой десятке, не вошли даже в первую тридцатку. Получается, что нельзя поставить знак равенства между понятиями «самые известные, популярные», «самые талантливые» и «самые богатые». Почему же именно эти люди успешны и богаты? И чему у них можно поучиться начинающим менеджерам и лидерам бизнеса? Джерри Сайнфелд подсказывает, что на ТВ и постоянной работе с поклонниками (сериал) заработать можно гораздо больше, чем на разовых крупных контрактах и одном супер-продукте. Повышайте частоту покупок, работайте с постоянными клиентами, работайте с массовыми продуктами и клиентами, повышайте свою популярность. И будьте так же работоспособны и плодовиты, как Джерри. А также диверсифицируйте свой бизнес – Сайнфелд заработал состояние не только как актер, комик, сценарист. А Тайлер Перри заработал больше как продюсер. Привлекайте партнеров, используйте по максимуму аутсорсинг – пусть другие работают на Вас. Будьте как Тайлер. Шахрух Кхан, Амиабх Баччан и Салман Кхан хором кричат Вам о том, что Вы явно недооцениваете рынок Индии. И если Вы еще не там, срочно рассмотрите, как уже до конца года Вы туда зайдете и будете зарабатывать! Том Круз, Джордж Клуни и Мэл Гибсон, вероятно, порекомендуют сфокусироваться на рынках женских товаров, и особое внимание обратить на то, что именно женщины принимают большинство решений о покупках, тратят деньги и являются держателями бюджетов.



*Борис Жалило*  
Международный  
бизнес-консультант

Колоссальная работоспособность, индивидуальность, работа над персональным брендом – лайфхаки от остальных актеров. Посмотрите, сколько у них разных ролей, сериалов, работ сценаристами, продюсирования, рекламной деятельности. Вы предлагаете рынку такое разнообразие новых продуктов и сервиса ежегодно, как делают они? А еще – стойкость и ежедневная работа, несмотря на неудачные роли и фильмы, потери денег, иски и даже 3 года в тюрьме, как у Билла Косби. Ни у одного из этих актеров из списка не было «ровной карьеры» или взлета на одном фильме или роли. А значит, отмазки вроде «им просто повезло» или «они просто родились талантливыми» здесь точно не подходят. Так что их формула успеха, которую стоит позаимствовать, может звучать достаточно просто: «Улыбаемся и пашем!»

РУБРИКА: КОММЕНТАРИИ

## А где ваш Джокер?

**В** фильме «Рокки» Сильвестра Сталлоне звучит их главная идея — шанс успеха даётся каждому, но не каждый его заметит и им воспользуется. Сам Сталлоне, имеющий университетское литературное образование, работая вышибалой в баре, усердно писал сценарии для Голливуда до тех пор, пока руководство не обратило внимание на сценарий типичной американской мечты: простой итальянский парень, работающий коллектором, решил по случаю поучаствовать в боксерском поединке с действующим чемпионом мира... Он не победил, но устоял все 15 раундов, что для него уже было победой. На следующий день он проснулся знаменитым и богатым...

Продюсеры предлагали Сталлоне за сценарий огромные по тем временам деньги — 200 000 долл.

Сталлоне готов был продать сценарий за 50 000, но с условием, что главную роль исполнит сам, а не Джон Войт, как хотели продюсеры. Они долго сопротивлялись, так как Сталлоне тогда никто не знал, Войт после «Полуночного ковбоя» уже был звездой и практически гарантировал кассу... Сталлоне победил и после этого по его сценариям и с его участием было снято немало успешных картин: «Рэмбо первая кровь», «Скалолаз» и прочее...

Джек Николсон, получив приглашение сняться в «Бэтмене» в роли Джокера вообще отказался от фиксированного гонорара, а играл за проценты от прибыли от проката фильма... В результате получил свои рекордные 50 000 000 долл.!

Многие из кинозвезд имеют свои супердоходы за счёт продюсирования своих картин. Это Шакрукх Хан, Амиабх Бачан, Том Круз, Мел Гибсон, Кевин Костнер, Джекки Чан и др.

Элемент везения, разумеется, был у всех, но только в комплекте с трудоголизмом...



Александр  
Жильцов  
Эксперт 

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Джеки Чан получил свои первые известные роли в фильмах, готовившихся для Брюса Ли, который внезапно погиб. Это были довольно типичные для Брюса Ли кровавые и жестокие герои. Джеки Чан получил известность и выработал свой неповторимый стиль комедийного боевика. При этом практически все трюки в фильмах он исполнял вживую. От этого у него множество переломов, включая четыре повреждения позвоночника...

Том Круз, Киану Ривз, Шакрукх Хан и др. также стараются все трюки снимать вживую без компьютера. Особенно потрясает Том Круз, когда в своих «Миссия невыполнима» вживую лазает по небоскрёбам, висит под крылом самолёта, выполняет трюки на мотоциклах и вертолётах...

Статьи не хватит...

Каждый актёр — это отдельная история. Ди Каприо просто прекрасный актёр, который одинаково хорош в положительных и отрицательных образах. Говорят, к каждой своей роли он очень серьёзно готовится и тщательно изучает своего персонажа...

У каждой звезды своя история. Общее — это трудоголизм плюс фортуна.

И, разумеется, они все хорошие актёры, на которых нам приятно смотреть.

Что интересно, звезды часто снимаются не ради денег, а из-за интересной роли. Деньги придут потом.

Брюс Уиллис снялся у малоизвестного Тарантино в малобюджетном «Криминальном чтиве» просто потому, что понравилась роль. Таких примеров много. И это окупается в конце концов.

\***Александр Жильцов,**  
эксперт 

Эксклюзивно для 

# Big Industrial Week Tashkent 2023 – международная промышленная и технологическая выставка и форум на Exprom.ru

<https://expomap.ru/expo/big-industrial-week-tashkent/>



выставке Big Industrial Week Tashkent 2023

Выставка Big Industrial Week Tashkent 2023 проводится с 24 по 26 апреля в городе Ташкент, Узбекистан.

Экспонируемые продукты и разделы выставки Вы можете посмотреть ниже, в блоке «Дополнительная информация». Полный список участников Big Industrial Week Tashkent 2023 размещается на официальном сайте выставки и постоянно обновляется. Там же вы сможете найти экспонентов предыдущего года. Деловая программа Big Industrial Week Tashkent 2023 обычно публикуется ближе к началу события.

Программа семинара Бориса Жалило, Сергея Пронина, А. Никольского.

1. Размер имеет значение
2. Как постепенно делегировать зоны ответственности
3. Как готовить «большие скачки» ( новые рынки и продукты)
4. IT продукты кардинально меняют модель управления??!!
5. Проверки госорганами компании: что делать до того и если уже поздно?