

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Бизнес идеи: по каталогу "Рынок" - 7052, 7055, 7056.

Главная тема: **ЛИДЕРСТВО**



**Лидерские  
качества не  
только можно,  
но и нужно  
выяснить на  
собеседовании**



Оксана  
Нилова

**Ваше лидерство  
может быть  
"костью в горле"  
для компании**



Дарья  
Бердяева

**Представьте,  
что в компании  
200 человек,  
из них 190 —  
амбициозные  
лидеры, каждый  
со своим  
видением**



Кирилл  
Максимов

**Прежде,  
чем развивать и  
нанимать лидеров,  
нужно понять, для  
каких задач это  
нужно и в какую  
организационную  
логику все будет  
встроено**



Наталья  
Швецова

**Netflix  
в сфере  
образования**



Григорий  
Волчков

**Мы помогаем  
соискателям  
действовать на  
опережение**



Элеонора  
Алергуш

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

№37  
(801)

издается с 1996 г.

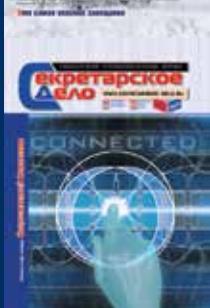
2025 г.

Объединенная редакция

ИД УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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



- 3 ..... **ЛИДЕРСТВО**  
**Лидерские качества не только можно, но и нужно выяснять на собеседовании** Оксана Нилова
- 7 ..... **Ваше лидерство может быть «костью в горле» для компаний** Дарья Бердяева
- 11 ..... **Лидерские качества проверяются не словами, а фактами действий в конкретных ситуациях** Елизавета Маier
- 15 ..... **Прежде, чем развивать ианимать лидеров, нужно понять, для каких задач это нужно и в какую организационную логику все будет встроено** Наталья Швецова
- 20 ..... **Нередко работодатель ошибается во время найма, воспринимая активность и инициативность кандидата как признак лидерства** Анастасия Калашникова
- 21 ..... **Генерал или полководец – обязан обладать лидерскими качествами** Иван Сыробу
- 24 ..... **Сотрудник с выраженными лидерскими качествами особенно интересен компании в периоды изменений** Ирина Михайлича
- 27 ..... **Представьте, что в компании 200 человек, из них 190 – амбициозные лидеры, каждый со своим видением** Кирилл Максимов
- 30 ..... **Основная причина конфликтов среди лидеров – не расхождение в идеях, а противостояние этого и страх потерять значимость** Диана Назарова
- 33 ..... **Слияние, поглощение и персонал. Что на самом деле происходит с людьми в период M&A?** Ирина Дунаева
- 39 ..... **Если бы мне дали такие знания лет 20 назад, я бы обошла саму себя несколько раз** ТГ КАНАЛЫ
- 43 ..... **По нашим наблюдениям, в России очень сильное HR сообщество** Оксана Нилова
- 46 ..... **Мы помогаем соискателям действовать на опережение** Валентина Черных и Алла Полякова
- 49 ..... **Netflix в сфере образования** Элеонора Алергуш
- 52 ..... **Сильный телеграм-канал – это когда человек заходит и сразу понимает: «Вот с этим я хочу познакомиться ближе»** Григорий Волчков
- ..... **Ирина Соколова**

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

Подписано в печать 10.12.2025 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

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

## Лидерские качества не только можно, но и нужно выяснить на собеседовании



Через кейсы – практические задания («У нас был случай – команда пришла на совещание неподготовленная. Вы увидели эту картину. Как бы поступили, узнав, что сейчас потеряете впустую пару часов своего времени?»). Описание прошлого опыта кандидата («Расскажите про ситуацию, когда вам пришлось повести команду за собой. Как вы это делали? Почему сработало? Сейчас вы бы поступили также или что-то поменяли?»). Наблюдение за поведением во время встречи (активная деловая позиция, спросил куда может сесть, задает вопросы, периодически берет инициативу в беседе на себя «Рассказывать дальше про функции или перейти к интересному проекту?»).

В этом плане я меньше доверяю тестам. Они могут показывать ожидаемое поведение. Человек «накидывает» на себя нужный образ и прописывает ответы исходя из него. В кейсах и наблюдении подстроиться сложнее.

На большинстве должностей компании заинтересованы видеть сотрудников с выраженными лидерскими качествами.



Оксана Нилова

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для 

**Взять инициативу на себя. Не бояться сложных и незнакомых задач. Повести команду. Руководители всех уровней управления, менеджеры, эксперты, фронт-персонал – везде активные ведущие за собой люди выделяются и нужны.**

Но бывает, лидерство мешает.

**В командной работе – людям надо остановиться на одной идее.**

**Если человек сильно отставивает своё мнение, думая,  
что проявляет лидерство, дело не сдвинется.**

С клиентами – когда считает, что знает лучше всех их предпочтения вместо того, чтобы спросить у них самих или в сбыте и маркетинге. Нередко грешат «псевдо-лидерством» представители экспертных областей – не сдают работу во время («Я сам знаю когда и в каком виде нужно»), не учитывают пожелания коллег. Выполнение затягивается. Взаимоотношения портятся. Самоуверенность и упрёртость принимаются ими за «лидерство».

## НО БЫВАЕТ, ЛИДЕРСТВО МЕШАЕТ

**У молодых карьеристов встречается тактика  
«дойти до победы» любой ценой.**

Они не хотят слышать почему не согласны другие подразделения. На собраниях», словно козырную карту, «вытаскивают» критику на коллег. Искренне предполагая, что делают благо бизнесу. На самом деле, разжигая корпоративные войны.

Интересный вопрос – можно ли из лидеров сделать команду? Ведь они будут бороться между собой? Я больше 15-ти лет занимаюсь бизнес-типами сотрудников (у меня есть своя методика). Наблюдала зоны успеха и неудач у людей с раз-

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА   
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU**

\*Полная версия выйдет на сайте через год

## Ваше лидерство может быть "костью в горле" для компании



Прежде всего, нужно развести понятия. Лидер – это не просто харизматичный оратор, способный увлечь за собой. В организационном контексте настоящий лидер обязательно берет на себя ответственность за тех, кого ведет. Без этого мы получаем не лидера, а подстрекателя, который вдохновляет «на подвиги», но не отвечает за последствия.

Ключевой фактор – тип корпоративной культуры компании. Условно их можно разделить на два вида:

1. «Красные» или директивные компании. Здесь работа строится на приказах и жесткой иерархии. Сотрудники привыкли подчиняться, не проявляя инициативы. В такой системе эффективен лидер-командир, отдающий распоряжения.

2. Компании с вовлекающей культурой. Здесь ценится инициатива, сотрудники участвуют в принятии решений. Роль лидера здесь иная – это «близкий менеджер», проявляющий эмпатию, умеющий мотивировать, а не приказывать. Ему нужны эмоциональный интеллект, готовность делиться информацией и поддерживать команду.



Дарья Бердяева

Таким образом, не существует «хорошего» или «плохого» лидера вообще – он может быть уместен или нет в конкретной системе.

**Когда лидерские качества – благо, а когда – «кость в горле»?**

**Лидер нужен:**

- **На позициях с потенциалом роста:** куда компания планирует расти изнутри.
- **В проектной работе:** где необходимо вести за собой команду, пусть и без формального подчинения.
- **На ролях, требующих инициативы и самостоятельности.**
- **Для формирования кадрового резерва:** в каждом подразделении полезно иметь сотрудников с лидерским потенциалом.

**Лидер становится проблемой:**

- **На должностях, требующих полного подчинения.** Если задача сотрудника – четко выполнять инструкции, лидер с его потребностью брать ответственность и что-то менять будет только мешать.
- **Когда за харизмой не стоит профессионализм.** Яркий оратор, не подкрепляющий слова ответственностью и реальными компетенциями, может завалить проект и обвинить в этом всех, кроме себя.
- **В стабильных, процессных отделах,** где нужны не лидеры-революционеры, а высококлассные исполнители, которые будут надежно выполнять свои обязанности.
- **Когда в одной команде слишком много лидеров.** Это провоцирует жесткую

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА   
7447273@BK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

## Лидерские качества проверяются не словами, а фактами действий в конкретных ситуациях



17

Лидерские качества не выявляются вопросами типа “Вы лидер?”. Кандидаты либо переоценивают себя, либо говорят то, что хотят услышать. Лидерство определяется по действиям, а не по самооценке.

Лидерские качества проверяются не словами, а фактами действий в конкретных ситуациях. Характерное поведение лидера — способность брать риск, влиять, выдерживать сопротивление и принимать непопулярные решения в условиях неопределенности.

Оценивается жесткость, способность держать рамки, готовность принимать решения без полного набора данных и под давлением, умение разруливать конфликты и учитывать интересы. Если кандидат сразу стремится к “идеальной гармонии”, то о лидерских качествах говорить не приходится.

Поведенческие интервью и психологические тесты лишь отчасти достоверны. Кандидаты могут подготовиться и “сыграть” роль лидера. Стress-интервью также является слабым методом, дающим много ложных сигналов. Итоговая оценка на лидерские качества должна строиться на комбинации фактов, кейсов, рекомендаций, интервью, а также на управленческой интуиции.



Елизавета Майер

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для 

Последняя играет ключевую роль при выборе кандидата на руководящие позиции, особенно в российских корпорациях, где важны не только компетенции, но и способность вписаться в существующую вертикаль. Именно управленческое чутье помогает понять, выдержит ли кандидат давление, бюрократию, корпоративные неписаные правила и сможет ли действовать в сложных условиях. Особенno важна интуиция при оценке личности кандидата или партнера: здесь факты вторичны, решение принимается на основе ощущения, стоит ли с человеком вообще иметь дело.

Лидерские качества проявляются в действии, а не в разговоре. Лучшие лидеры часто скромны и сдержаны и на интервью кажутся менее впечатляющими. А кандидат, который на собеседовании “проявил характер”, в реальности может вести себя иначе.

Мне как бизнес-психологу неоднократно доводилось готовить кандидатов к прохождению собеседований и стресс-интервью. Как говорится, “не можешь носить львиную шкуру, носи лисью”.

В наших реалиях лидер находится между молотом собственного управления и наковальней команды. С одной стороны, он “должен” соответствовать некоему “архетипичному” представлению о лидерстве. И эти представления сильно зависят от социальной среды. С другой стороны, он должен действовать в этой среде, где существуют различные течения, различные группы, а интересы этих групп часто конфликтуют.

Все стратегии управления, созданные прекрасными людьми, к сожалению, рассчитаны на людей, на выдуманных идеальных людей, на их идеальные роли. Но как только высшее руководство теряет принципиальную позицию и власть, все моментально разваливается, и все налаживается по биологическому типу.

Когда первое лицо начинает что-либо упорядочивать и внедрять изменения, первое, с чем он сталкивается – это сопротивление среды, где сила противодействия – целая команда, а сила действия – лидер.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА **  
**7447273@BK.RU**

\*Полная версия выйдет на сайте через год

**Прежде, чем развивать и нанимать лидеров, нужно понять, для каких задач это нужно и в какую организационную логику все будет встроено**



Если вы сегодня поговорите с десятью соискателями, я почти гарантирую: хотя бы трое скажут фразу «я по натуре лидер». В условиях российского рынка труда 2025 года это звучит особенно заманчиво.

Максимально остро в наши дни ощущается кадровый голод, рекордно низкая безработица, многие компании буквально борются за людей, готовых брать на себя ответственность, которые не боятся сложных задач.

На этом фоне «лидерские качества» кажутся чем-то вроде волшебной таблетки: взял такого человека и решилось множество проблем. Но, как мы с вами знаем то, что на одном участке бизнеса является мощным активом, на другом превращается в токсичный фактор, как лишний «этаж управления» в компании, который только замедляет все процессы.

Для начала давайте определимся с терминологией.

Когда HR в вакансиях и статьях пишут «развиваем лидерство», речь идёт не о человеке, который громче всех говорит и первым выходит на сцену, речь о способности брать ответственность за результат, влиять на других людей, принимать решения в условиях неопределённости, организовывать работу команды и при-



**Наталья Швецова**

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для 

этом, что самое важное, не разрушать её эмоционально. То есть лидер — это не должность, а стиль поведения. Можно быть рядовым специалистом и фактическим лидером маленькой группы, а можно числиться начальником отдела и при этом быть «главным исполнительным винтиком», который ждёт указаний сверху.

Теперь на примерах. Типичный российский МСП, сеть кофеен:

6–7 точек, большая текучка бариста, жалобы клиентов, сбои поставок и т.д.. Собственник в такой компании, обычно, приходит на консультацию с запросом: «Мне нужен человек, который наведёт порядок».

При проведении анализа понимаем, что вместо лидера взяли аккуратного, «неконфликтного» администратора, с красивым резюме в котором видим: «опыт старшего смены, отличная личная дисциплина». За полгода работы: графики составлены, отчёты есть, но бариста как игнорировали стандарты, так и игнорируют, происходят конфликты между сменами, качество сервиса гуляет, основные проблемы остались нерешенными.

Вот здесь, в этом кейсе, лидерские качества как раз то, чего не хватило. Роль была, по сути, лидерская: менять поведение людей, внедрять правила, увольнять тех, кто саботирует. А наняли «удобного», положительного исполнителя.

Когда собственник, обжёгшись, приходит на второй круг найма и честно формулирует задачу («мне нужен не смотрящий за графиком, а лидер, который переведёт всю сеть кофеен в режим стандартов»), подбор резко меняется. Тогда на собеседования приглашают человека, у которого в прошлом есть кейсы. Не просто «я вёл смену», но также «я менял процессы, вводил чек-листы, добивался результата». Смотрим, как кандидат реагирует на вопрос: «Представьте, что надо уволить половину смены за хроническое нарушение стандартов, а собственник сомневается, что вы сделаете?». Одни начинают юлить: «ну я бы попытался договориться», другие спокойно говорят: «увольнять, но с планом набора и обучением». Вот здесь реальное лидерство, которое идет во благо, именно оно позволяет

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА   
7447273@VK.RU**

\*Полная версия выйдет на сайте через год

## Нередко работодатель ошибается во время найма, воспринимая активность и инициативность кандидата как признак лидерства



**В**опрос о ценности лидерских качеств у кандидатов довольно непростой, поскольку однозначного ответа здесь быть не может. Важно учитывать, на какую именно должность претендует кандидат и какими задачами предстоит заниматься. Это принципиальный момент. Если речь идёт о поиске исполнителя, чётко выполняющего поручения, то кандидату с ярко выраженным лидерским способностями адаптироваться будет непросто. Также высоки риски не сработаться, если компания практикует жёсткий директивный стиль управления: сотруднику с задатками лидера будет трудно вписаться в такую систему. Нередко работодатель ошибается во время найма, воспринимая активность и инициативность кандидата как признак лидерства. И берёт его на соответствующие позиции, чтобы делегировать вопросы и процессы, требующие высокого уровня ответственности и управленческих навыков. Однако инициативность и лидерство – разные вещи. Человек может быть действительно очень деятельным, но не готовым принимать решения самостоятельно и брать на себя дополнительную нагрузку. Здесь нужно действовать осторожно, чтобы избежать неверного выбора. Костью в горле может стать яркий харизматичный лидер, который очень понравился руководителю на собеседовании, и он его принял на позицию, явно не подходящую этому кандидату по масштабности задач и амбициозности целей. Возможно, руководитель и понимал риски, но соблазн был слишком велик, поскольку люди с лидерскими качествами имеют способность моментально располагать к себе. Но в конечном счёте несоответствие ожиданий и реальности приведёт к конфликтам, снижению эффективности команды и разочарованию обеих сторон.



Анастасия  
Калашникова

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА   
7447273@BK.RU

\*Полная версия выйдет на сайте через год

# Сотрудник с выраженными лидерскими качествами особенно интересен компании в периоды изменений



**Можно ли и как выяснить на собеседовании есть ли у кандидата лидерские качества (ЛК)?**

Чтобы понять на собеседовании, есть ли у кандидата лидерские качества можно, но только не через вопрос «Являетесь ли вы лидером?». На этот вопрос большинство и правда дадут социально ожидаемый ответ.

Гораздо точнее работает запрос на реальные ситуации: как человек обычно решает свои привычные задачи и ведет себя, когда все идет не по плану. Именно в таких рассказах проявляется естественный стиль действий - берет ли человек ответственность или ждет, когда кто-то сделает это за него.



Ирина Михайлина

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА

7447273@VK.RU

\*Полная версия выйдет на сайте через год

## Представьте, что в компании 200 человек, из них 190 — амбициозные лидеры, каждый со своим видением



БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

TOP-PERSONAL.RU Как еще на этапе на собеседовании определить лидера?

77 помогут прямые вопросы. «Какими проектами вы руководили?», «Как разрешали конфликты в команде?», «Какие изменения вы внедряли и к каким результатам они привели?», «Были ли кейсы, когда вы превысили ожидания руководства?». Это база для получения первичной информации. При этом важно не только слушать соискателя, но и анализировать его речь. Если в повествовании преобладает местоимение «мы» (мы внедрили, мы достигли) – это повод копнуть глубже и уточнить: «А какова была именно ваша роль в этом проекте? Что конкретно сделали вы?». Лидеры, как правило, не боятся брать на себя ответственность и, если речь идет об их личном



Кирилл Максимов

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА   
7447273@BK.RU

\*Полная версия выйдет на сайте через год

# Основная причина конфликтов среди лидеров – не расхождение в идеях, а противостояние эго и страх потерять значимость



Как понять, есть ли у кандидата лидерские качества?

*Я* всегда смотрю сколько стоило кандидату его решение. Важны не громкие победы, а анализ тех моментов, когда человеку пришлось идти против личного комфорта или мнения большинства, сталкиваться с высоким сопротивлением — и всё равно действовать.

Лидерство — это, прежде всего, способность долго и эффективно выдерживать сильное внутреннее напряжение, тревогу и общественное давление. Это демонстрация того, что человек готов брать ответственность, даже когда это невыгодно или страшно. Те, кто это выдержал, — действительно лидеры. Остальные показыва-



Диана Назарова

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА   
7447273@VK.RU

\* Полная версия выйдет на сайте через год

И. ДУНАЕВА

## Что на самом деле происходит с людьми в период M&A?

Слияния и поглощения-неотъемлемая часть современного корпоративного ландшафта. Для собственников это стратегическое решение, для юристов, формализованный процесс, для HR-сложная операционная перестройка. Однако в центре любого M&A неизбежно оказываются люди, и именно этот фактор чаще всего становится критическим.



Фарадокс в том, что успешность сделки, рассчитанная в цифрах и подтверждённая юридически, может быть не достигнута, если не был учтён человеческий фактор.

1. Психология неопределённости: главный невидимый риск M&A

Юридически та или иная корректная коммуникация зачастую исходит из принципа минимизации рисков: «говорить только то, что утверждено», но психологическая логика сотрудников работает иначе.



Ирина Дунаева  
HR.SERVICE

**Любое объединение компаний запускает каскад реакций:**

- **когнитивная неопределенность (отсутствие ориентиров и прогнозов),**
- **эмоциональная гипернастороженность,**
- **рост тревоги,**
- **снижение фокуса и производительности,**
- **поиск альтернатив на рынке труда.**

По итогу сотрудник, оказавшийся в ситуации кардинальных организационных изменений, оценивает происходящее не рационально, а через призму базовых потребностей безопасности и контроля. В этот период психика стремится «закрыть неопределенность любой ценой». Если компания при всём этом молчит-пустоту

## **ЭФФЕКТИВНЫЕ КОМПЕНСАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ В ПЕРИОД М&А ЗАКРЫВАЮТ БАЗОВУЮ ПОТРЕБНОСТЬ СОТРУДНИКОВ В БЕЗОПАСНОСТИ И ДЕМОНСТРИРУЮТ СЕРЬЁЗНОСТЬ НАМЕРЕНИЙ КОМПАНИИ**

заполняют не факты, а слухи и домыслы, которые становятся эмоциональной реальностью коллектива.

**2. Точка несогласованности:** когда право, HR и психология идут в разных направлениях

Большинство компаний подходят к M&A как к совокупности трёх параллельных процессов: юридический блок (соблюдение норм, подготовка документов), HR-блок (оценка персонала, трансформация оргструктуры) и компенсации (корректировка грейдов, окладов, бонусных политик, льгот).

Но в реальности эти направления не просто пересекаются-они либо усиливают друг друга, либо взаимно обнуляют. Например, щедрые компенсации могут и не работать, если человек не понимает, остается ли за ним функционал и какой будет логика взаимодействия в новой структуре. Критически важно видеть M&A как целостный процесс, а не набор несвязанных задач.

### 3. Эмоциональные стадии персонала: как развивается поведение работников в период интеграции

Поведение сотрудников в процессе M&A развивается по определённым фазам, которые необходимо учитывать управленцам и HR:

#### Фаза 1. Шок / отрицание

Первые сообщения о сделке вызывают растерянность, частичное отрицание, снижение когнитивной гибкости. Продуктивность падает из-за высокой эмоциональной нагрузки.

#### Фаза 2. Тревога / сопротивление

Возникают защитные механизмы: агрессия, критика, избегание, пассивный саботаж, что является нормальной реакцией на неопределенность.

#### Фаза 3. Рационализация / поиск опор

Сотрудники начинают задавать конкретные вопросы: о роли, функционале, перспективах-это точка, где грамотная коммуникация резко снижает риски.

#### Фаза 4. Пробная адаптация

Поиск новых рабочих алгоритмов, готовность к сотрудничеству. Здесь решающую роль играет управленческая прозрачность и ясность.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**   
**7447273@BK.RU**

\*Полная версия выйдет на сайте через год.

## Если бы мне дали такие знания лет 20 назад, я бы обошла саму себя несколько раз

Ссылка: <https://t.me/probossov>



Моему каналу «ПроБоссов» 3 года. Рассказываю как масштабировать бизнес через команды и HR. Об управленческих практиках. Как перезагрузить карьеру. Назначают человека руководителем, и зачастую он не понимает с чего начать. Делает много ошибок. Или владелец изобретает своё, пробует. А зная подходы лидеров рынка, совершил прорыв и добьется большего. Так одна компания меняла начальников, думая, что дело в них. Узнав опыт реинжиниринга организационных структур, перестроилась, и люди тоже, оказывается, ничего даже. Теперь сообща двигают бизнес.

Самое сложное на старте канала было – шагнуть в публичность. Ведь топ-менеджер в кругу своей, даже крупной компании, и профессиональный диалог с совсем чужими людьми – разные вещи. Я перебарывала комплексы – вдруг напишу неэкспертно и подумают «не профессионал»? Надо делиться своими взглядами и ценностями? Или люди хотят только пользу? Как найти баланс? Сначала хотелось выглядеть умной и «причесанной», будто пришла на совещание. Тебя смотрят знакомые и коллеги – что подумают?



Оксана Нилова

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

До сих пор вспоминаю, как выложила своё первое видео. Рассказывала про управленческую борьбу. Очень переживала – «Сейчас напишут - ты же топ-менеджер, зачем тебе это?». Голос, подача – самой ничего не нравится. И вдруг появляются вдохновляющие комментарии «мы даже не представляли, что вы такая», «очень круто!», «ждем продолжения». Люди встречено стали делиться своими историями. Зачем я волновалась? Страх рассыпался в момент. Теперь видео – моя фишка и любимый формат.

Хорошо, что я не стала заниматься самодеятельностью и прошла много обучения. Поняла ошибки. Например, что писать надо просто. Даже на сложные темы. Сейчас думаю – как же подписчики читали мои первые посты! Если хочешь настоящей близости с читателями, говори о своих принципах, что тебя волнует, чем живешь. Ведь блог – не новостной холодный телетайп. Люди идут на человека.



У меня в канале можно прочитать и технологию написания Служебных записок от McKinsey, и как настроить финансовую мотивацию, подобрать команду, управлять регионами не по территориям, а по потенциалу, трансформировать корпоративную культуру, повысить отдачу от сотрудников. Как я начинала и ошибки. Полезные советы собственникам и менеджерам. Что сейчас происходит в моей жизни, восхищает и тревожит.

О бизнес-типах людей и зонах успеха/причинах неудач (авторская методика).

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**   
**7447273@VK.RU**

\*Полная версия выйдет на сайте через год

# По нашим наблюдениям, в России очень сильное HR сообщество

Ссылка: [https://t.me/hr\\_me\\_community](https://t.me/hr_me_community)



Мы завели канал HR me с Валентиной и Аллой в 2022 году. Обстановка у всех была тревожная, и мы решили отвлечься и регулярно писать на интересные темы по работе. Мы давно дружим и всю жизнь работаем в HR (был период, когда мы работали вместе, тогда и подружились), так что ведем канал в партнерстве. Такой tandem на рынке – редкость. Есть авторские каналы, есть тематические, а у нас авторский HR-дует.

Сейчас у нас уже более 13000 подписчиков. За три года мы ни разу не купили рекламу, росли органически – регулярно писали о том, что нам интересно, приглашали экспертов, делали партнерства со знакомыми компаниями в области HR.

Цели и задачи канала?

Мы пишем для того, чтобы объединять близких нам по духу HR профессионалов вокруг актуальных тем. Делимся своими находками – что-то сработало на практике или наоборот, потестировали и не взлетело – пишем, честно, как есть. Может, кто-то прочитает, и у себя на практике сделает лучше. По нашим наблюдениям, в России очень сильное HR сообщество.



Валентина Черных,  
Алла Полякова

Номинанты премии  
Капитаны Российского  
Бизнеса 2025 в категории  
Лучшие HR ТГ каналы

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

**щество. У нас великое многообразие чатов, конференций, встреч, конкурсов и премий, где HR говорят о работе. Наш канал – это возможность быть вкладом в сообщество.**

**Знаем, что многие с нами, чтобы настроение поднималось – мы много пишем смешных историй из корпоративной жизни. Обе работаем в найме, а там, как вы знаете постоянно что-то случается, и все идут с этим в HR! А по пятницам у нас на канале подборки мемов, часто их присылают сами подписчики. Работа работой, а посмеяться с коллегами или подписчиками – это святое.**

**Для нас, как авторов особая ценность канала в том, что мы теперь как будто дали обещание следить за трендами и приносить аудитории все самое интересное, а значит, не прекращать развитие в профессии. В выходные или после работы что-то читаем, ищем из интересных кейсов. Ну и конечно, благодаря каналу, мы еще больше подружились, общаемся ежедневно, хоть и живем сейчас в разных городах.**

**Какие основные темы вы обсуждаете?**

**Все, что касается современного HR – от программ найма до работы с уволенными сотрудниками. Каждый год тренды меняются, раньше достаточно много мы смотрели на международные практики, сейчас понимаем, что в российских реалиях много рождается своего самобытного.**

**К примеру, мы несколько прошлых лет в работе фокусировались на проблеме дефицитного рынка труда. Качали новые аудитории – женщин на производстве, мигрантов, детей от 14 лет научились нанимать, работать с сообществами в соцсетях. А в международной практике есть обратные ситуации, когда дефицит рабочих мест, и это огромная нагрузка на бизнес и государство, при этом у HR прямопротивоположные задачи.**

**Сейчас из востребованных тем – как HR быть полезным бизнесу, в условиях непростой экономики, санкций, импортозамещения. Вообще наша профессия становится все более значимой, с 2019 года мы помогаем руководителям проживать идеальный**

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА   
7447273@VK.RU**

\*Полная версия выйдет на сайте через год

# Мы помогаем соискателям действовать на опережение

Ссылка: <https://t.me/SuccessFactorAlergushEleonora>



Ч

ель проекта: Создание профессионального сообщества для руководителей, ориентированных на управление своей карьерой, привлекающих лучшие предложения. С помощью канала руководитель вновь станет первым выбором для рынка труда, в свой сфере.

Задачи канала:

**ТОП вакансии:** Обеспечение аудитории канала эксклюзивным доступом к вакансиям высшего звена и проверенным HR-инсайтам.

**Практическая польза:** Предоставление современных и конкретных инструментов для поиска работы мечты, адаптации резюме под АТС, работающего профиля LinkedIn, эффективного прохождения собеседований и этапов оценки.

**Экспертная поддержка в поиске работы мечты:** Возможность получения персональных консультаций от HRD, для решения карьерных задач самого высокого уровня.



Элеонора Алергуш

**Какие основные темы вы обсуждаете?**

**В нашем канале мы рассматриваем карьерный поиск как проект, у которого есть УТП, стратегия и тактические шаги. Четыре ключевых блока информации:**

**Тактика эффективного поиска.** Мы выходим за рамки стандартного отклика на hh.ru. Наши подписчики узнают, как находить прямые контакты HR и руководителей через LinkedIn, Telegram и нетворкинг, чтобы быть первыми в шорт-лист на лучшие вакансии, часто еще до их публикации.

**Искусство самопрезентации.** Мы учим не просто составлять продающее резюме, которое отражает реальное влияние на бизнес. Особое внимание уделяем кандидатам 40+, помогая им грамотно упаковать их главный актив — опыт, нивелируя возможные предубеждения работодателей.

**Психология и подготовка к собеседованию.** Мы разбираемся не только в том, что говорить, но и как думает рекруттер. Наши подписчики понимают, какие ошибки выдают «слабого» топ-менеджера, и учатся демонстрировать результативность, гибкость и стратегическое мышление, которые так ценятся в текущих рыночных условиях.

**Аналитика и тренды рынка труда.** Мы помогаем соискателям действовать на опережение, рассказывая о таких глобальных трендах, как автоматизация найма, переход бизнеса на модель экономической эффективности и влияние ИИ. Понимание этих процессов позволяет выстраивать долгосрочную карьерную стратегию.

**Таким образом, мы закрываем все этапы — от поиска вакансии до переговоров о оффере, делая наших подписчиков не просто соискателями, а стратегами собственной карьеры.**

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**   
**7447273@BK.RU**

\*Полная версия выйдет на сайте через год

# Netflix в сфере образования

Ссылка: <https://t.me/edunetflix>



Это мой не первый канал. Я был одним из первопроходцев в движении авторов Telegram-каналов. Вместе с друзьями-однокурсниками в 2016 году я запустил канал с ежедневными заметками про кинопрокатные фильмы «Кинокляча».

Проект привлек больше 60 000 подписчиков и приносил доход. В 2020 году, спустя полгода после начала пандемии, я продал канал, так как ему требовалось новая концепция — с коронавирусными ограничениями интерес к кинотеатрам снизился.

После 2020 года я сменил отрасль, перейдя в EdTech. И уже в начале 2022 года вышел на руководительскую должность. Текущий канал — «Netflix в сфере образования» — мне нужен был для рефлексии новых знаний и опыта, которые я получил в этой новой для себя роли.

Еще мне важно было начать работу над личным брендом в индустрии, чтобы закрепиться в ней и стать востребованным специалистом. И также я предполагал,



Григорий Волчков

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для 

что со временем канал может также приносить доход: от рекламы, коммерческих предложений и знакомств, возможных благодаря проекту. Такой опыт у меня уже был ранее, поэтому три задачи сложились в решение завести личный блог.

Мне интересна индустрия EdTech в целом: тренды в организации работ, сегментах рынка по популярности и выручке, лучшие практики и кейсы в технологических компаниях и корпоративном обучении.

Мне также откликается концепция PBL (project based learning). Вместе со студентами НИУ ВШЭ я создаю образовательные проекты по модели Lean Canvas, прорабатывая все элементы концепции новых решений. Отдельные выдержки из этих занятий также попадают в контент-план публикаций на канале.



Но особое внимание я уделяю методологии геймификации. Это обязательный элемент не только в моих образовательных курсах и выступлениях, но и в контент-плане публикаций на канале. Анализ рекламных игровых спецпроектов и элементов видеоигр, которые EdTech может интегрировать в свои решения. А также все статьи, аналитика и наблюдения за системной работой с пользовательским опытом (UX) в рамках цифровых и аналоговых образовательных систем.



**Кого из экспертов вы могли бы отметить особо?**

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА   
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@VK.RU**

\*Полная версия выйдет на сайте через год

## Сильный телеграм-канал – это когда человек заходит и сразу понимает: "Вот с этим я хочу познакомиться ближе"

Сильные каналы не распыляются. У них есть одна-две красные нити, которые проходят через все форматы

Ссылка: [https://t.me/IrinaPROmashtab\\_academy](https://t.me/IrinaPROmashtab_academy)



Telegram — не просто мессенджер. Сегодня это полноценная платформа для коммуникации, продаж и построения личного бренда. Особенно на фоне блокировки продуктов Meta, всё больше предпринимателей и экспертов основательно переходят в Telegram, чтобы выстраивать контакт с аудиторией на своих условиях — без алгоритмов, теневого охвата и ограничения по формату. Но вот парадокс — у одних каналов из подписчиков вырастают лояльные клиенты, а у других — мёртвый список. Почему?

Сильный бренд в Telegram: как он выглядит

Сильный телеграм-канал — это когда человек заходит и сразу понимает: «Вот с этим я хочу познакомиться ближе». Причём это ощущение складывается не из одной детали, а из целого набора элементов:

Пост-навигация. Это «визитка» канала: кто вы, в чём ваша экспертиза, как с вами можно взаимодействовать, в чём ваша уникальная методика или взгляд на профессию.



Ирина Соколова

## **Хорошая навигация помогает читателю за пару свайпов понять: с кем он, зачем, и стоит ли задержаться.**

**Структура.** Контент не хаотичен, а логично выстроен: под разные форматы (кейсы, подкасты, эфиры, посты-мнения, разборы) и под разные задачи. Такой подход делает канал похожим на уютную библиотеку: человек не теряется, а идёт по полкам.

**Разнообразие подачи.** Не только текст. Живые голосовые подкасты, кружочки, прямые эфиры — те форматы, которые создают эффект личного общения. Когда можно «услышать» эксперта, почувствовать его речь, характер, стиль мышления. Это создаёт глубину контакта.

**Консистентность смыслов.** Сильные каналы не распыляются. У них есть одна-две красные нити, которые проходят через все форматы. Один и тот же смысл раскрывается с разных сторон — через историю, кейс, шутку, голосовое, личный опыт. И это всегда — по теме, по стилю, по ценностям.

**Присутствие.** Когда видно: человек здесь. Он пишет, отвечает, комментирует, выходит в эфир, делится актуальным. Это не просто канал, который кто-то ведёт «по настроению», а пространство, где автор реально вовлечён.

**Как понять, работает ли Telegram-канал как бренд**

Есть несколько простых признаков, по которым видно, есть ли у канала реальное влияние:

**Аудитория реагирует.** Реакции, комментарии, вопросы, обратная связь — это индикаторы того, что вас не просто читают, а слышат.

**Человек отвечает.** Важно не просто получать реакции, а быть в диалоге: вступать в обсуждение,

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**

**7447273@VK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

## Все виды ответственности главного бухгалтера

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 11/2025

Огромный спектр задач, которые выполняет главбух, влечет за собой и большую ответственность этого сотрудника. При наличии нарушений в бухучете, отвечать за это будет именно руководитель подразделения.

Чтобы ответить на вопрос о том, какую ответственность несет бухгалтер, нужно знать:

- какие полномочия на него возложены;
- какой проступок он совершил.

В разных компаниях сфера обязанностей специалистов бухгалтерской сферы различается, и привлечение к ответственности бухгалтера будет иметь особенности.

В ряде компаний бухгалтер может являться единственным специалистом, несущим ответственность за все бухгалтерско-налоговые вопросы (ведение учета и представление отчетности в полном объеме). В других компаниях бухгалтер несет ответственность в пределах своих полномочий, отвечая за ведение учета на отдельном участке и являясь работником бухгалтерской службы (бухгалтерии).

### Виды ответственности:

Дисциплинарная ответственность

Как штатный работник, главбух обязан в соответствии с ч. 2 ст. 21 ТК РФ:



Татьяна  
Кочанова



/ДЕКАБРЬ 37/2025

- добросовестно выполнять трудовые обязанности;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР) и трудовую дисциплину;
- выполнять установленные нормы труда;
- соблюдать требования охраны труда и техники безопасности;
- бережно относиться к имуществу работодателя и имуществу третьих лиц, находящемуся у работодателя;
- незамедлительно информировать директора или уполномоченное должностное лицо о любой ситуации, которая может привести к несчастному случаю, аварии или другой угрозе материальным ценностям.

Эти обязанности выполняет только работник по трудовому договору. Требовать от исполнителя по договору ГПХ соблюдения ПВТР или трудовой дисциплины нельзя. Это грозит переквалификацией гражданско-правового договора в трудовой. Главбуха можно привлечь к дисциплинарной ответственности в виде дисциплинарного взыскания:

- за неисполнение или ненадлежащее исполнение по его вине возложенных трудовых обязанностей;
- несоблюдение ПВТР;
- по требованию профсоюза, если главбух имеет статус заместителя руководителя компании (филиала) или руководителя структурного подразделения (ст. 195 ТК РФ).

Дисциплинарное взыскание можно применить только к штатному работнику. На исполнителей по договорам ГПХ такой вид ответственности не распространяется.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА   
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 7447273@BK.RU**

\*Полная версия выйдет на сайте через год

# КАК МЫ ПОМОГАЕМ КОМАНДАМ МАСШТАБИРОВАТЬСЯ? ( Oxana Nabok )

## 01. СИНХРОНИЗИРУЕМ ВОКРУГ ОБЩИХ ЦЕЛЕЙ:

создаем масштабирующие вдохновляющие метрики в формате KPIs и OKR. Внедряем управление по целям.

## 02. СОЗДАЕМ КОМАНДНЫЕ ЦЕННОСТИ:

актуализируем корпоративные кодексы - общие подходы и корпоративную культуру.

## 03. Создаем СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ в привязке к ценностям и результатам.

## 04. ОБУЧАЕМ навыкам коммуникации и управлению конфликтами в команде.

## 05. РАЗВИВАЕМ КОМПЕТЕНЦИИ:

проводим тренинги по HR, управленческим навыкам, переговорам и коммуникации.

## 06. Создаем ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН (структура и процессы).

## 07. ПОВЫШАЕМ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ КОМАНД:

проводим опросы вовлеченности, сплоченности и внутренней клиенториентированности команды.

## 08. ПРОВОДИМ ОЦЕНКУ и обучение

для кадрового резерва с составлением планов развития.

## 09. ПОДБИРАЕМ талантливых сотрудников!

## 10. Проводим СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СЕССИИ и форсайты для команд в креативных форматах!



ГТОВЫ? ТОГДА  
МЫ ИДЁМ К ВАМ!

Партнёры УП

**Ашан**  
**ОВИ**

**АльфаМет****OZON**

Ростелеком

**Хоррер**  
Технологии для бизнеса**Газпром**  
НЕФТЬ**Конфиденц****МЕЙТАН****ИННОТЕХ****Пятёрочка**

**АСТ**  
**РОЛЬФ**

**СИБУР****РД****ВКУСВИЛЛ****skyeng****МЕРИДИАН СЕРВИС****АВТОДОМ****Урал Пресс****СБЕР СЕРВИС****ГРУППА АГРОПРЕДПРИЯТИЯ РЕСУРС****INFOWATCH****uvenco****ТЕХНОНИКОЛЬ****STICKPEEK**  
CREATIVE YOU**SuperJob****Журнал****1996-2025****12 000+ интервью сео, hrd,  
топ специалистов успешных фирм**

# АЛЬМАНАХИ

СОБЕСЕДОВАНИЕ	МОТИВАЦИЯ	СТАРТАПЫ	БИЗНЕС ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ	ИИ&БИЗНЕС
СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	КОУЧИНГ & БИЗНЕС	ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА	БОЛЬШИЕ НАЛОГОВЫЕ СПОРЫ	МАСШТАБИРОВАНИЕ

**ЭКСПЕРТЫ Журнала УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**



**Оксана Набок**  
Train your brain, Лауреат премии КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2025



**Дмитрий Семин**  
бизнес-тренер, Лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2019-2025



**Дмитрий Мирошников**  
генеральный директор компании "Симедика.ру"



**Сергей Пронин**  
генеральный директор «Таресс»



**Надежда Гончарова**  
Деловой клуб КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА



**Наталья Беляева**  
генеральный директор ООО Смарт Лавка, франчайзи SPAR



**Виталий Снегирев**  
Юридическая группа «Траблштинг»



**Андрей Курч**  
доктор психологии, основатель и ректор Академии ТОП Менеджмента (АТОМ)



**Михаил Богданов**  
Руководитель Consort Group



**Элеонора Алергуш**  
HRD (Ростелеком СС, Roistat, Atla)



**Оксана Нилова**  
Эксперт по развитию бизнеса через команды



**Григорий Волков**  
EdTech-продакт, преподаватель НИУ ВШЭ

# Летний IT-лагерь #АйДаКемп



- 70 км от МКАД по Калужскому шоссе
- смены 12 /14 дней
- 5-разовое питание + буфет
- возможность получения налогового вычета
- 8 обучающих-треков по возрастам (можноходить хоть на все)
- спортивные активности



бассейн

На базе ИТ-школы #АйДаКодить

организатору группы  
скидка до 99%

с 8 лет

Смены и  
программа!

Бронирование  
+7 (495) 128-44-29  
лицензия туроператора  
РТО 025773

[aidacamp.ru](http://aidacamp.ru)



# ПРАВОВОЕ ПРАВО

№ 11 (304)

НОЯБРЬ 2025

Подписные индексы: «Почта России» - 99724 Урал-Пресс: 47489

**Изменения в трудовом законодательстве  
ноябрь 2025**

**Если сказал «А», то нужно говорить «Б» и «В»!**

**Все виды ответственность главного бухгалтера**

**Бывший менеджер «Аэрофлота» получил девять лет за растрату 3,8**

**Путин расширил перечень оснований для увольнения мигрантов**

**Бессараб: работать мамой в России станет выгодно благодаря новой инициативе**

**Экс-директор орловского филиала РСХБ обвиняется в выводе €2,4 млн в Сингапур**

**700 деятелей науки и искусства выступили против сверхразумного ИИ**

**Зачем — это интим: вокруг скандала с пикапером Шереметьевым разгорелось расследование**

# ИГРЫ И КВЕСТЫ ДЛЯ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

УСТАЛИ ОТ РУТИНЫ?  
Пора взбодрить команду!

Командообразование  
со смыслом и интеллектом

Мы подготовили коллекцию игр для развития  
различных навыков команды

«Спасение земли»  
-коммуникации, лидерства,  
креативные решения



«Атланты» - предпринимательское  
мышление, кросс-функциональные  
коммуникации



«Менеджмент активити» -  
управление процессами, управление  
результатом, роли и конфликты,  
ситуационное лидерство



«Интерстеллар» - системное  
и стратегическое мышление



«Мосты» - организованность  
и эффективность в команде



«ДНК команды достижений» -  
ценности, культура, преодоление,  
формирование новых отношений



«Зеркало для героя» - конфликты,  
коммуникации по ресурсам,  
риски и страхование, принятие  
решений, правила коммуникаций



«Участки» -  
договороспособность внутри  
и вне команды



«Территория» - игра для адаптации  
между отделами, кто за что отвечает,  
какие вопросы с кем решать



«Хранители сокровищ» - командные  
роли и командообразование, принятие  
сложных решений, активное  
слушание и диалог в группе.



«Вокруг света за 80 минут» -  
легкое приключение для отдыха  
и нетворкинга, неформальные  
отношения в команде



**EURASIA**  
TRAINING MANAGER



tndman.com

телефоны для связи: +7 (916) 307-56-69 | +7 (985) 997-62-65 | +7 (499) 372-50-72